98-84481 - 3

Gerhardt, Johannes

Unternehmertum und Wirtschaftsführung

Tübingen

1930

98-84481-3
MASTER NEGATIVE #

COLUMBIA UNIVERSITY LIBRARIES
PRESERVATION DIVISION

BIBLIOGRAPHIC MICROFORM TARGET

ORIGINAL MATERIAL AS FILMED -- EXISTING BIBLIOGRAPHIC RECORD

330.15
G315
Gerhardt, Johannes, 1895-
Unternehmertum und wirtschaftsführung, von dr. Johannes Gerhardt ... Tübingen, Mohr, 1930.
vii, 237 p. 24½cm.

124955

RESTRICTIONS ON USE: *Reproductions may not be made without permission from Columbia University Libraries.*

TECHNICAL MICROFORM DATA

FILM SIZE: 35 mm REDUCTION RATIO: 12:1 IMAGE PLACEMENT: IA (IIA) IB IIB

DATE FILMED: 12 13 98 INITIALS: LL

TRACKING #: 33582

FILMED BY PRESERVATION RESOURCES, BETHLEHEM, PA.

2.5 mm 1234567890

2.0 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

1.5 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

PM-MGP
METRIC GENERAL PURPOSE TARGET
PHOTOGRAPHIC

200 mm

150 mm

100 mm

A3

A4

A5

1.0

1.1

1.25

1.4

1.6

1.8

2.0

2.2

2.5

2.8

3.2

3.6

4.0

4.5

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxyz 1234567890

1.0 mm

1.5 mm

2.0 mm

2.5 mm

PRECISION℠ RESOLUTION TARGETS

A & P International
612/854-0088 FAX 612/854-0482
8030 Old Cedar Ave. So., Ste. #215
Bloomington, MN 55425

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

4.5 mm

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

3.5 mm abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

JOHANNES GERHARDT

UNTERNEHMERTUM UND WIRTSCHAFTSFÜHRUNG

Columbia University
in the City of New York

LIBRARY

UNTERNEHMERTUM UND WIRTSCHAFTSFÜHRUNG

VON

DR. JOHANNES GERHARDT
PRIVATDOZENT AN DER UNIVERSITÄT MÜNCHEN

COLUMBIA UNIVERSITY LIBRARY

VERLAG VON J. C. B. MOHR (PAUL SIEBECK)
TÜBINGEN 1930

Oct. 1, 1937 a.r.

Alle Rechte vorbehalten
Printed in Germany

Druck von H. Laupp jr in Tübingen

330.15
G315

ADOLF WEBER

IN VEREHRUNG UND DANKBARKEIT

INHALT

EINLEITUNG: DAS WESEN DER WIRTSCHAFTSFÜHRUNG 1

Der Wirtschaftszweck und die wirtschaftlichen Forderungen (2). — Formen der Wirtschaftsführung (7). — Das Führerverhältnis in der Wirtschaft (9). — Wirtschaftliche Führungsmacht (9).

ERSTER ABSCHNITT

DIE FÜHRUNG IN DER VERKEHRSWIRTSCHAFT DER GEGENWART

ERSTES KAPITEL: DIE UNTERNEHMERFUNKTION 13

Wesen des Unternehmers (15). — Unternehmerleistung und Arbeit (16). — Unternehmerfunktion und Unternehmergewinn (18). — Unternehmerfunktion und wirtschaftliche Führerstellung (19). — Unternehmerfunktion und Risiko (21). — Unternehmer und Kapitalist (24). — Ist der Arbeiter Unternehmer? (25). — Unternehmer und Bedarf (25). — Unternehmerleistung und Technik (28). — Einzelaufgaben des Unternehmers (31). — Funktionswandlungen (32).

ZWEITES KAPITEL: DIE UNTERNEHMERPERSÖNLICHKEIT 33

Erfordernisse der Unternehmeraufgabe an die Unternehmerpersönlichkeit (33). — Motive der Unternehmertätigkeit (37). — Unternehmer und Wirtschaftsethik (41). — Anpassung und Auslese (44). — Biologische Grundlagen (45). — Unternehmerpersönlichkeit und »Volkscharakter« (48). — Der Einfluß der Unternehmerpersönlichkeit auf die Unternehmungsleitung (49).

DRITTES KAPITEL: DIE LEITUNGSGLIEDERUNG IN DER GROSSUNTERNEHMUNG 52

Bestimmungsfaktoren der Leitungsgliederung (52). — Typen der Leitungsgliederung (54). — Leitungsgrundsätze (55). — Aufgabenkreis der Leitung (57). — Die Aktiengesellschaft (58).

VIERTES KAPITEL: RATIONALISIERUNG UND UNTERNEHMUNGSLEITUNG 64

Wirkungen der Vereinheitlichung (65). — Die Betriebsrationalisierung (66). — Fixe Kosten (67). — Das Unternehmungs»budget« (71). — Die Konzentration (74). — Bürokratisierung (75).

FÜNFTES KAPITEL: BESCHRÄNKUNG DER LEITUNGSAUTONOMIE DES UNTERNEHMERS 78

A. Einfluß des »Kapitals« auf die Unternehmungsleitung. Interessengegensatz zwischen Unternehmer und Kapitalist (79). — Interessenlage der Banken (80). — Wege der Beeinflussung von seiten der Banken (82). — Banken und Unternehmungskonzentration (86). — Gegenmaßnahmen der Unternehmer (87). — Grenzen der Einflußnahme des »Kapitals« (88).

B. Leitungseinfluß des »Produktionsfaktors Arbeit«. Interessenlage des Arbeiters (89). — Demokratisierung des Arbeitsverhältnisses (91). — Der Betriebsrat (91). — Der Arbeiter als Kapitalist (97).

C. Funktionswandlungen durch die Unternehmerverbände. Arbeitgeberverbände (99). — Kartelle (101). — Genossenschaften (107). — Fertigungsverbände (109).

SECHSTES KAPITEL: DER UNTERNEHMER IN DER »GEBUNDENEN WIRTSCHAFT« 110

Formen der Bindung (111). — Struktur der »gebundenen Wirtschaft« (112). — Konkurrenzgestaltung (113). — Dynamik der »gebundenen Wirtschaft« (116). — Tendenz zur Stabilisierung (116). — Unelastizität (117). — Zusammenhalt innerhalb der Unternehmerschaft (120). — Wandlungen der Leitungsmacht (122). — Führerauslese (125). — Wandel in den Motivationen (127). — Unternehmerinitiative (130). — Bedeutung der Unternehmerfunktion in der »gebundenen Wirtschaft« (131). — Planmäßige Wirtschaftsführung? (134).

ZWEITER ABSCHNITT
SOZIALISMUS UND WIRTSCHAFTSFÜHRUNG

SIEBENTES KAPITEL: DIE SOZIALISTISCHE FÜHRUNGSIDEOLOGIE 136

Wesen und Formen des Sozialismus (136). — Die Eigentumsfrage (138). — Das Führungsproblem (139). — Saint-Simon (142). — Genossenschaftssozialismus (143). — Syndikalismus (144). — Konsumentensozialismus (146). — Gildensozialismus (148). — Marxismus (149). — Leninismus (153). — Sozialisierung (154). — »Wirtschaftsdemokratie« (156). — Gesamtcharakteristik der sozialistischen Führungsideologie (161). — Ihre Bestimmungsfaktoren (166).

ACHTES KAPITEL: GRENZEN DER SOZIALISTISCHEN WIRTSCHAFTSFÜHRUNG 173

Betriebsdemokratie (173). — Genossenschaften (175). — Zentralismus (179). — Der Bolschewismus (184). — Wirtschaftsparlament (195). — Gildensozialismus (196). — Gemeinwirtschaftskörper (197). — »Wirtschaftsdemokratie« (199). — Heimanns »sozialistische Marktwirtschaft« (208). — Wirtschaftsführung durch den Konsumenten (214). — Bedeutung des Eigentums (217). — Die »Entdeckung des Unternehmers« (221). — Gesamtergebnis (222).

SCHLUSS: ÜBER ERFORDERNISSE DER WIRTSCHAFTSFÜHRUNG 224

Die Selbststeuerung in der Marktwirtschaft (225). — Die Aufgaben des Staates (231). — Wirtschaftliche Führungserfordernisse (233). — Sozialethische Imperative (234). — Wirtschaftliche Demokratie (236).

Einleitung.

Das Wesen der Wirtschaftsführung.

Die Erfüllung aller dem Einzelmenschen gestellten Aufgaben und Forderungen wird gefördert und zumeist auch erst ermöglicht durch das Zusammenwirken und den Zusammenschluß der Einzelmenschen. Durch diesen Zusammenschluß entstehen die sozialen Gebilde. Sie sind nicht die Summierung aller in ihnen befaßten Einzelmenschen, sondern Gegebenheiten eigener Art, bestimmte Ordnungsgefüge, die ihr Dasein auf das Dasein der Einzelmenschen gründen, die also ein abgeleitetes Dasein haben. Die Struktur eines sozialen Gebildes wird vorwiegend bestimmt durch den Zweck, der die Einzelmenschen zu der bestimmten Form der Zusammenordnung veranlaßte, durch den konstitutiven Zweck des jeweiligen sozialen Gebildes.

Die Erfüllung des Zweckes erfordert zumeist eine ganz bestimmte Form des Zusammenwirkens in Kooperation und Differenzierung, eine bestimmte Ordnungsstellung des Einzelnen innerhalb des Gebildes, erfordert eine dem Zweck entsprechende Gliederung, die notwendig ein Über- und Unterordnungsverhältnis in sich schließt. Gemäß der Geeignetheit des Einzelnen für die Zweckerfüllung des Gebildes wird sich im allgemeinen seine Ordnungsstellung gestalten. Wer am besten die Erfüllung des Zweckes zu fördern vermag, wessen Kräfte und Fähigkeiten den Zweckansprüchen am meisten entsprechen und wer diese persönlichen Fähigkeiten am zielsichersten einzusetzen vermag, ist zum Führer geeignet.

Die Notwendigkeit der Führung beruht auf folgenden Tatsachen: Vor allem auf der differenten Eignung der einzelnen Glieder des Gebildes. Aber selbst dann, wenn alle Mitglieder gleichartig und gleichgeeignet wären, muß Führung sein, muß einer oder müssen bestimmte Einzelne die Führerschaft übernehmen, weil das Zusammenwirken Einheitlichkeit der Entschlüsse und Taten, der Planung und des Vorgehens erfordert.

Führung und die durch sie begründete Macht oder Herrschaft der Führer geben dem sozialen Gebilde eine innere stützende Struktur, einen Schutz gegen inneren Zerfall wie auch eine Sicherung gegen äußere Angriffe. Aus einer amorphen, ungegliederten Masse wird durch die Herausbildung von Führungsaufgaben und Führungstellungen erst ein bestimmt gegliedertes, eigenes Gefüge aufweisendes, soziales Gebilde. Eine führungslose Masse zerfließt und auch eine schon fester gefügte Gruppe, die keine klare Führungsgliederung kennt, wird der Auflösung verfallen. Also auch aus Gründen der Lebensbehauptung des sozialen Gebildes ist Führung und Führerschaft nötig.

Die Hauptfunktion der Führung besteht im Voranschreiten auf dem Weg zum gesetzten Ziel, im Überwinden der der Zweckerfüllung entgegenstehenden Hindernisse.

Voraussetzung erfolgreicher Führung sind: Führungsmacht und ein bestimmter Zusammenhalt, eine gewisse Bindung der einzelnen Glieder des sozialen Gebildes untereinander. Dem Führer muß ein Machtbereich, ein Führungsraum, zugestanden werden, der ihm die Freiheit der Führung sowie die Sicherung der Folgeleistung ermöglicht. Der Zusammenhalt aber gewährleistet erst die Kontinuität der Befehls- und Anordnungsübermittlung. Er bedingt auch die Art ihrer Ausführung. Je mehr Führungsmacht vorhanden ist und je stärker der Zusammenhalt, um so freier und unbehinderter kann die Führung erfolgen und um so wirksamer werden die Führungsaufgaben erfüllt werden können.

Wie alle sozialen Gebilde, so bedürfen auch diejenigen, die dem Wirtschaftszweck ihr Dasein verdanken, der Führung.

Welches ist dieser Zweck und welche Arten von Gebilden werden durch ihn bestimmt?

Aller Wirtschaft liegt zugrunde die Tatsache der Knappheit der Mittel zur Bedürfnisbefriedigung im Verhältnis zur Zahl und Intensität der Bedürfnisansprüche: die Wirtschaftsspannung zwischen Bedarf und Deckung. Die Voraussetzung aller wirtschaftlichen Handlungen und Gebilde ist die Knappheit und das Ziel des Wirtschaftens der Menschen, der Zweck der wirtschaftlichen Handlungen und Gebilde ist die größtmögliche Überwindung dieser Wirtschaftsspannung, der unter gegebenen Bedingungen beste »Einklang zwischen Bedarf und Deckung« (v. Gottl). Die Knappheit ist die Ursache alles Wirtschaftens.

Der Sachverhalt der Wirtschaftsspannung, der sich für jedes Wirtschaftssubjekt individuell verschieden gestaltet, wird »Ursache eines spezifisch mit ihm rechnenden Verhaltens« (Max Weber), in ihm gründen ganz bestimmte Forderungen an das Verhalten und Handeln der Menschen: die wirtschaftlichen Forderungen. Diese Forderungen modifizieren sich je nach den konkreten Verhältnissen (Naturbedingtheiten, technischen Errungenschaften, sozialen und kulturellen Gegebenheiten, ethischen und religiösen Anschauungen), enthalten aber immer notwendig einbeschlossen die wirtschaftlichen Grundforderungen:

1. der vernunftgemäßen Aufteilung der gegebenen Mittel zur Befriedigung der verschiedenen gegenwärtigen und zu erwartenden zukünftigen Bedarfsansprüche und

2. der Anwendung des kleinsten Mittels bei Beschaffung und Bereitstellung der Bedarfsgüter, d. h. des mit den geringsten Kosten zu erzielenden wirtschaftlichen Erfolges. Diese beiden Grundforderungen konstituieren gemeinsam das »allgemeine wirtschaftliche Prinzip« (Cassel). Ihre Befolgung erst macht ein bestimmtes menschliches Verhalten oder Handeln zu einem »wirtschaftlichen«. Das allgemeine Wirtschaftsprinzip ist die Maxime des wirtschaftlichen Handelns. Der Druck der Wirtschaftsforderungen ist um so stärker, je größer die Knappheit der Mittel und je intensiver die Bedürfnisse sind, d. h. je stärker die individuelle Wirtschaftsspannung ist. Unter dem Druck der Wirtschaftsforderungen stehen die Handlungen und Einrichtungen der wirtschaftenden Menschen. Alle Wirtschaftsgebilde entstehen durch diesen Druck und unterstehen ihm dauernd: Die Konsum- und Erwerbswirtschaften, die Arbeitsteilung und Arbeitsgemeinschaft, die Preisbildung und der Markttausch, das ganze Gebilde der »Volkswirtschaft« als das »Ineinandergreifen der durch regelmäßigen Tausch miteinander verbundenen und durch gegenseitige Abhängigkeit aufeinander angewiesenen Einzelwirtschaften« (Adolf Weber). Die jeweilige Gestaltung dieser Wirtschaftsgebilde ist jedoch nicht allein aus der Tatsache der Wirtschaftsspannung zu erklären, immer sind die gegebenen naturalen, psychischen, sozialen und kulturellen Bedingtheiten an der Gestaltung beteiligt; aber diese Wirtschaftsgebilde sind — innerhalb dieser zeitlichen und räumlichen Bedingtheiten — Ausdruck der jeweiligen Erfüllung der Wirtschaftsforderungen. So kann auch eine bestimmte Wirtschaftsordnung mehr oder

minder das allgemeine Wirtschaftsprinzip erfüllen, sie kann mehr oder minder »wirtschaftlich« sein in dem Sinne, daß sich in ihrem Aufbau und ihrem Ineinandergreifen in verschiedenem Grade die allgemeinen Wirtschaftsforderungen realisieren.

Diese Gebilde in ihrer besonderen Gestalt stehen unter dem Zwang der Wirtschaftsforderung, treten aber ins Dasein erst durch schöpferische Akte der Menschen. Ein Neu- und Umgestalten der wirtschaftlichen Wirklichkeit ist erforderlich, das stets dem wirtschaftlichen Prinzip gemäßer ist als die bisherige Wirtschaftsgestalt. Zu dieser Verwirklichung bedarf es des wirtschaftlichen Führertums. Das wirtschaftliche Führertum hat vor allem die subjektiven und objektiven Widerstände und Hemmungen zu überwinden, die der Verwirklichung der Wirtschaftsforderungen entgegenstehen. Ihm obliegt nicht nur die Leitung des gegebenen Wirtschaftsprozesses, sondern ganz besonders die Planung und Durchführung neuer Wirtschaftsgestaltungen [1]).

Die wirtschaftliche Führungsfunktion ist verschieden gestaltet und wird in verschiedener Weise von den Trägern der Wirtschaftsführung erfüllt. Es entsteht eine Führungsgliederung, eine Führungshierarchie, die bedingt ist durch die Struktur der Gesamtwirtschaft. Die Gesamtwirtschaft wird gebildet aus verschiedenen Wirtschaftseinheiten, deren jede meist eine Mehrzahl von Personen umfaßt und die somit einen »Wirtschaftsverband« bilden. Jeder solche Wirtschaftsverband bedarf der Führung und Leitung. Der Führer wird entweder von den Verbandsgenossen selbst bestimmt oder ein mit Führereigenschaften ausgestatteter Wirtschafter bildet kraft seiner Überlegenheit einen solchen Verband. Ein solcher Wirtschaftsverband kann Selbstbestimmung der Leitung haben oder der Führung eines anderen Verbandes unterstehen. Er ist entweder »autokephal« oder »heterokephal«. »Autokephalie bedeutet: daß der Leiter und der Verbandstab nach den eigenen Ordnungen des Verbandes, nicht, wie bei Heterokephalie, durch Außenstehende bestellt wird (gleichviel wie sonst die Bestellung erfolgt)« [2]). Die Überlegenheit des wirtschaftlichen Führers kann auf rein persönlichen Faktoren beruhen, kann jedoch auch abgeleitet sein von einer

[1]) Vgl. Schumpeter, Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 2. Aufl. München und Leipzig 1926, S. 124 ff.

[2]) Max Weber, Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der Sozialökonomik, 2. Aufl. Tübingen 1925, S. 26/27.

bestimmten außerwirtschaftlichen Machtstellung. Einem Wirtschaftsverband können von einem übergeordneten Verband aus bestimmte Normen in bezug auf seine Wirtschaftsführung gesetzt werden. Der übergeordnete Verband »reguliert« dann die Wirtschaftsführung des untergeordneten. Und zwar kann der Zweck der Regulierung ein wirtschaftlicher oder außerwirtschaftlicher sein. So kann z. B. der Staat wirtschaftlich fördernde oder wirtschaftlich hemmende Normen setzen. Zu solchen »wirtschaftsregulierenden Verbänden« (Max Weber) gehören aber vornehmlich solche, die unter Abspaltung und Integrierung einiger Wirtschaftsfunktionen der Einzelwirtschaften entstanden sind, denen also ein Teil der Funktionsmacht übertragen ist und die nun Einfluß auf die Wirtschaftsführung der Einzelwirtschaften haben. Der Schwerpunkt der Wirtschaftsführung kann sich dann leicht verlagern von den bisher selbständigen, »autokephalen« Wirtschaftseinheiten zu diesen regulierenden Wirtschaftsverbänden. Die Regulierungsfunktion verwandelt sich dann in die der Führung und Leitung. Schließlich kann ein übergeordneter Wirtschaftsverband die Führungsmacht der Einzelwirtschaften völlig auslöschen, die Führungsfunktion aller Einzelwirtschaften vollständig auf sich konzentrieren. Bei dieser Übernahme aller wirtschaftlichen Führungsfunktionen durch eine Zentralinstanz aber würde sich die Gestalt der Gesamtwirtschaft völlig ändern, aus einem mehr oder weniger losen »Ineinandergreifen« der Einzelwirtschaften wird ein festgefügter Wirtschaftsverband, der dann autoritär die Wirtschaftshandlungen der Einzelnen bestimmt, ihnen ihre Entscheidungsmöglichkeit oder Führungsmacht abnimmt oder vorenthält.

Im Laufe der Wirtschaftsgeschichte hat die Führungsgliederung die verschiedensten Gestaltungen angenommen. Die geschlossene Hauswirtschaft wurde autoritativ geleitet durch den pater familias, im Mittelalter lag der Schwerpunkt der Wirtschaftsführung bei den »Regulierungsverbänden« der Zünfte, der Merkantilismus vereinigte einen großen Teil der Führungsmacht beim Staat. Der Staat wurde mehr oder minder zu dem Führer der Volkswirtschaft. Aus fiskalischen Gründen förderte er die Verselbständigung des privaten Unternehmertums [3]). »Der Staat ist es, der vielmals die Privaten an den Ohren herbeizieht, damit

[3]) Siehe z. B. Strieder, Staatliche Finanznot und Genesis des modernen Großunternehmertums. Schmollers Jahrbuch Bd. 49, 1925.

sie sich als kapitalistische Unternehmer betätigen« (Sombart) [4]). In der liberalistischen Epoche löste sich die Funktion der Wirtschaftsführung mehr und mehr vom Staate ab und ging auf die Leiter der Einzelunternehmungen, auf die Unternehmer über. Durch die Entstehung von Marktverbänden, durch die Konzentration der Unternehmungseinheiten entstanden neue wirtschaftliche Machtzentren, die mit dem Anspruch auf Führung auftraten, entstanden Funktionsverschiebungen und Führungsprobleme, deren Lösung eine vordringliche Aufgabe der Gegenwart geworden ist. Besonders seitdem neue Wirtschaftsmächte, wie die Organisationen der Arbeiterschaft, sich anschicken, Führungsfunktionen ganz oder teilweise zu übernehmen durch Eroberung wirtschaftlicher Machtpositionen, und seitdem auch der Staat wieder mehr als »Wirtschaftsführer« auftritt oder als solcher respektiert sein will, haben die Fragen der Wirtschaftsführung ein besonderes Gewicht bekommen. Die europäische Wirtschaftsgesellschaft steht heute nicht so sehr in einem »Kampf zwischen Kapital und Arbeit« um die Verteilung des Sozialproduktes als vielmehr in einem Kampf um die Wirtschaftsführung, in einem Ringen der wirtschaftlichen und sozialen Mächte um einen Anteil an der wirtschaftlichen Führungsmacht, mit dem Endziel, die Wirtschaft nach einem von ihnen gesetzten Zweck zu gestalten. Die Führungsfunktion des Unternehmers wird mehr oder weniger beschränkt, aufgespalten, seine Führungsmacht mehr oder weniger begrenzt durch die der einzelnen Erwerbswirtschaft über- oder nebengeordneten Verbände, durch Einflüsse der übrigen Marktparteien oder durch regulierende Normen des Staates. Die Frage der Wirtschaftsführung ist das Zentralproblem der solcherart »gebundenen« Wirtschaft. Trotz all dieser Bindungen aber liegt der Schwerpunkt der Wirtschaftsführung in der heutigen Verkehrswirtschaft beim Leiter der erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen, dem Unternehmer. Er ist der vornehmlichste Träger der Wirtschaftsführung, mag auch seine Führungsmacht beschränkt und oft durch Funktionsverschiebung teilweise auf andere Wirtschaftsgebilde übergegangen sein.

Die Wirtschaftsführung in der Gesamtwirtschaft ist ein oft schwer übersehbares Geflecht von Beziehungen, in dem sich bestimmte Führungszentren befinden, deren Führungsmacht ver-

[4]) Sombart, Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des Hochkapitalismus München und Leipzig 1927, S. 11.

schieden stark und deren Führungsbereiche verschieden groß sind. Die mannigfachsten Einflüsse gehen hier wechselseitig von den einzelnen Führungszentren aus, die Führungshierarchie gliedert sich fortwährend um; der Machtanteil der Führungszentren verschiebt sich dauernd durch Entstehen und Vergehen von Wirtschaftsgebilden, durch Aufkommen neuer sozialer Schichten, die bisher von der Anteilnahme an der Führung ausgeschlossen waren und schließlich durch die wechselnde Wirtschaftsmacht des Staates, durch Wandlung seiner Regulierungsziele und die wechselnden Möglichkeiten ihrer Verwirklichung.

Angesichts der Verflochtenheit der wirtschaftlichen Führungswelt muß man verschiedene Arten und Grade der wirtschaftlichen Handelnsbestimmungen unterscheiden, die als »Wirtschaftsführung« im weitesten Sinne bezeichnet werden können. Solche sind: 1. Führung, 2. Leitung, 3. Regulierung, 4. Verwaltung der Wirtschaft.

1. Die Wirtschaftsführung (im engeren Sinne) ist das Voranschreiten auf neuen Wegen zu einer zweckgemäßeren Gestaltung der wirtschaftlichen Einrichtung, ist das »Durchsetzen neuer Kombinationen« (Schumpeter). Nicht jeder Leiter einer Einzelwirtschaft, nicht jeder Unternehmer ist in diesem Sinne ein »Wirtschaftsführer«, sondern nur derjenige, der eine zweckgemäßere wirtschaftliche Neugestaltung schafft [5]). Diese Wirtschaftsführer wirken, ohne daß sie berufen worden sind, und oft ohne besonders sichtbare Machtgrundlagen. Es ist in weitem Maße »anonyme Führung« (v. Wieser). »Alle die Einzelwirtschaften, die, wenn man so sagen darf, parallel auf das gleiche Ziel der Wirtschaftlichkeit gerichtet sind, stehen schon dadurch allein unter sich in Beziehung. Man lernt gegenseitig voneinander und insbesondere lernt man von den betriebsamsten und erfolgreichsten Wirtschaftern, die ohne Auftrag noch Amt dennoch im wahren Sinne die Führer der anderen werden, als die Vorbilder, denen man nachfolgt; indem die große Masse den von ihnen eingeschlagenen Weg geht, setzt sich technisch und ökonomisch jener

[5]) Vgl. z. B. Wiedenfeld (Die deutsche Wirtschaft und ihre Führer Bd. 1, Gotha 1925, S. XVIII): »Wo immer im Zusammenführen von Menschen und Dingen, in der Gestaltung der produktiven Tätigkeiten und in der Art der Bedarfsdeckung eigenartige Ideen hervortreten und sich fruchtbar erweisen, — wo die Kraft des Wagemuts mit der nüchternen Erwägung der Nützlichkeit sich paart —, da darf von Führern der Wirtschaft gesprochen werden.«

Typus durch, der sich in der Wirtschaft durch den allgemeinen Erfolg bewährt« [6]).

2. Die Wirtschaftsleitung ist die Tätigkeit, die zwar nicht völlig neue wirtschaftliche Gestaltungen schafft, aber die bisherigen auf gleicher Höhe hält, die das wirtschaftliche Handeln und Zusammenhandeln nicht nur kontrolliert, sondern auch immer wieder ausrichtet im Sinne der wirtschaftlichen Zweckerfordernisse. Die Übergänge zwischen Wirtschaftsführung im engeren Sinne und Wirtschaftsleitung sind fließend.

3. Die Wirtschaftsregulierung beeinflußt die Wirtschaftsführung und Wirtschaftsleitung durch Setzen von bestimmten Verhaltensgeboten, bestimmten Normen wirtschaftlicher oder nichtwirtschaftlicher Art. Die Wirtschaftsregulierung beschränkt die Selbständigkeit der Wirtschaftseinheiten, sie kann ausgehen von anderen Wirtschaftsgebilden oder von mit Herrschaftsmacht ausgestatteten nichtwirtschaftlichen Sozialgebilden. Vor allem kommt hier die positive Rechtsordnung in Betracht, besonders die Normen, welche bestimmte wirtschaftspolitische Ziele verfolgen [7]).

4. Die wirtschaftliche Verwaltung setzt keine autonomen Ziele, sie bringt lediglich fremde, von übergeordneten Instanzen ausgehende Direktiven zur Durchführung.

Diese verschiedenen Formen der Wirtschaftsbestimmung sind oft in der Wirklichkeit nicht rein herauszulösen, sie wandeln sich und eine Form kann leicht in die andere übergehen. Trotzdem muß man diese verschiedenen Formen »idealtypisch« klar trennen, weil auch die Art bestimmter Wirtschaftsgebilde mit der einen oder anderen Form wesensmäßig verknüpft ist [8]).

[6]) v. Wieser, Art. Masse, Handwörterbuch der Staatswissenschaften 4. Aufl. 6. Bd. S. 514.

[7]) Sombart (Die Ordnung des Wirtschaftslebens, 2. Aufl. Berlin 1927, S. 2) bezeichnet als Regulierung die Ordnung des Wirtschaftslebens, die durch den Verband erfolgt, in dem die Wirtschaft sich abspielt. Diese Regulierung umfaßt nach ihm 1. die Rechtsordnung, 2. die Konventionalordnung und 3. die Sittenordnung. Die Konventionalordnung »enthält diejenigen Sätze, deren Innehaltung ebenfalls durch eine ordnende Instanz gewollt, aber durch bloße Billigung oder Mißbilligung (‚physischen Zwang'; gegebenenfalls durch Androhung von Vermögens- oder anderen wirtschaftlichen Nachteilen) innerhalb eines bestimmten Kreises von Personen, innerhalb dessen sich die Handlung vollzieht, erzwungen wird.«

[8]) So scheidet z. B. Max Weber (a. a. O. S. 35) den Wirtschaftsverband vom wirtschaftsregulierenden Verband und vom Ordnungsverband nach der Art der das Wirtschaftshandeln regelnden Ordnung. Ein wirtschaftlich orientierter Verband ist ein Wirtschaftsverband dann, »wenn das durch die Ordnung geregelte Verbandshandeln primär ein autokephales Wirtschaften bestimmter Art ist«; ein wirtschaftsregulierender Verband dann, »wenn und insoweit als an den Ordnungen des Verbandes sich das autokephale Wirtschaften der Verbandsglieder material heteronom orientiert« und ein Ordnungsverband, »wenn seine Ordnungen das autokephale und autonome Wirtschaften der Verbandsmitglieder nur formal durch Regeln normieren und die dadurch erworbenen Chancen garantieren«.

Das Führerverhältnis in der Wirtschaft unterscheidet sich wesentlich von den sonstigen Beziehungen zwischen Führer und Geführten. Es beruht nicht auf traditionalen Wertschätzungen, meist auch nicht auf der »inneren Macht« der Persönlichkeit über die Menschen, die sich dieser Persönlichkeit freiwillig unterordnen; es beruht fast immer nur auf dem wirtschaftlichen Erfolg und auf dem Streben der übrigen Wirtschafter, an diesem Erfolg teilzuhaben oder die Art und Weise seiner Erzielung nachzuahmen. Der erfolgreiche Wirtschafter wird lediglich »Vorbild« für das rein wirtschaftliche Handeln; die anderen Wirtschafter wollen ihm gleich werden, aber sich nicht ihm unterordnen. Es fehlt dem wirtschaftlichen Führerverhältnis — so weit es rein auf wirtschaftlichen Gegebenheiten beruht — der charismatische Charakter, d. h. der Charakter »der außeralltäglichen Hingabe an die Heiligkeit oder die Heldenkraft oder die Vorbildlichkeit einer Person und der durch sie offenbarten oder geschaffenen Ordnungen« (Max Weber). Nicht die Gesamtpersönlichkeit ist Vorbild, sondern nur ihr Tun, die Methodik ihres wirtschaftlichen Erfolges. Diesem »Führer« fehlt eigentlich die Gefolgschaft. Wenn das wirtschaftliche Führerverhältnis nur selten auf der inneren Macht der Persönlichkeit beruht, so ruht es jedoch nicht auf der anerkannten Legalität rechtlicher Institutionen, welche bestimmte Individuen mit Führungsmacht ausstatten. Es ruht aber auch nicht auf der Gewalt physischer Übermacht, sondern auf der Interessengleichheit der Wirtschafter, die das gleiche Ziel erstreben.

Die Macht des führenden Wirtschafters, seine »Herrschaft« über Menschen, gründet sich wesentlich auf ökonomische Tatsachen. Jedoch spielen die Eigentumsverhältnisse eine große Rolle. Befinden sich die Produktionsmittel im Privateigentum Einzelner, so sind die Wirtschaftspersonen, die in der Marktwirtschaft lediglich ihre Arbeitskraft wirtschaftlich verwerten können, darauf angewiesen, diese Arbeitskraft gegen Entgelt denen zur Verfügung zu stellen, denen das Eigentum oder die Verfügungsmacht über Produktionsmittel zusteht; sie müssen sich

damit den Anordnungen derer fügen, in deren Verfügungsmacht diese Produktionsmittel sich befinden. Die auf Eigentum oder Besitz an Produktionsmitteln ruhende Macht ist Besitzmacht. Diese Besitzmacht begründet dann eine zweite Form innerwirtschaftlicher Macht, wenn mit dem Besitz zugleich die Führung eines Wirtschaftsgebildes verbunden ist: die wirtschaftliche Führungsmacht, d. h. die Macht, die ein Wirtschafter kraft seiner Führungs- oder Leitungsstellung innehat. Wirtschaftliche Führungsmacht kann aber auch unabhängig vom Besitz an Produktionsmitteln entstehen, es muß nur die Verfügung über die im Eigentum anderer befindlichen Produktionsmittel dem Wirtschaftsleiter übertragen werden. Sie ruht dann vornehmlich auf dem besonderen Können und wirtschaftlichen Erfolg dieses Leiters. So ist die Unternehmerstellung in der arbeitsteiligen Marktwirtschaft nicht notwendig an das Eigentum an Produktionsmitteln gebunden. Die Unternehmerstellung begründet aber — sofern der Unternehmer zugleich auch Arbeitgeber ist — notwendig Macht über diejenigen Menschen, die in seinem »Dienst« stehen und kann durch eine besondere Marktstellung auch Macht über andere Wirtschafter (Konsum- und Erwerbswirtschafter) begründen, sofern diese anderen Wirtschafter in ihren Entscheidungen durch diese besondere Marktstellung beeinflußt oder gebunden sind.

Die Betriebs»herrschaft« dokumentiert sich in der Anordnungsbefugnis des Leiters, die sich bis zur zwanghaften Befehlsgewalt steigern kann. Der Markt»herrschaft« dagegen fehlt dieses auf sachlichen Grundlagen beruhende persönliche Zwangsmoment. Beide aber, die Betriebsmacht und die Marktmacht, sind vorwiegend innerwirtschaftlich begründet, ruhen nur zum Teil auf außerwirtschaftlicher Macht oder Gewalt. Die Macht des Staates greift jedoch in Gestalt der Rechtsordnung in diese wirtschaftliche Machtsphäre ein, indem sie vor allem das Eigentum als direkte Grundlage der Besitzmacht und als indirekte Grundlage der Führungsmacht sichert [9]). Die wirtschaftliche Macht kann

[9]) Siehe z. B. Carl Landauer (Grundprobleme der funktionellen Verteilung des wirtschaftlichen Wertes, Jena 1923, S. 15): »Auch in jenen Fällen, in denen eine wirtschaftliche Machtstellung nicht ihren Ursprung in außerwirtschaftlicher Macht findet, wo sie vielmehr aus Produktionstätigkeit hervorgeht, ist die außerwirtschaftliche Macht in ihrer defensiven Rolle nicht zu entbehren. Wirtschaftliche Macht kann infolgedessen auch erst in dem Augenblick entstehen, wo zu den übrigen Voraussetzungen der Schutz durch außerwirtschaftliche Macht hinzutritt.«

in den verschiedensten Formen erscheinen, kann die verschiedensten Grade der Intensität annehmen. »Von faktischer Schuldabhängigkeit zur formellen Schuldversklavung im Altertum, und ebenso im Mittelalter und Neuzeit von der Abhängigkeit des Handwerkers im Exportgewerbe gegenüber dem marktkundigen Kaufmann zur hausindustriellen Abhängigkeit in ihren verschieden straffen Formen und schließlich zur Heimarbeit mit autoritärer Arbeitsregelung führen gleitende Übergänge. Und von da aus führen wiederum gleitende Übergänge bis zu der Stellung eines durch formal ‚gleichberechtigten' Tauschvertrag auf dem Arbeitsmarkt, unter formal ‚freiwilliger' Annahme der ‚angebotenen' Bedingungen, angeworbenen Kontoristen, Technikers, Arbeiters innerhalb der Werkstatt, deren Disziplin sich ihrerseits dem Wesen nach nicht mehr unterscheidet von der Disziplin eines staatlichen Büros und schließlich einer militärischen Kommandobehörde« [10]).

Alle wirtschaftliche Macht ruht letztlich auf der Tatsache der Knappheit und auf der Art der Besitzverteilung. Wo Güter im Überfluß vorhanden sind, kann keine Wirtschaftsmacht entstehen, und wer im Besitze bedürfnisentsprechender Wirtschaftsgüter ist, ist vom Diktat wirtschaftlicher Macht ganz oder zum großen Teil unabhängig. Ist so die wirtschaftliche Macht in ihrer Verursachung und Sicherung verschieden von anderen Formen der Macht, so kann sie doch Intensitätsgrade des Zwanges erreichen, die den anderen Formen nicht nachstehen. Besonders wenn die wirtschaftliche Macht auf andere soziale Machtbereiche übergreift und diese in ihren Dienst stellt, kommt es zu einer Machtverkoppelung, der gegenüber oft die Unabhängigkeit der staatlichen Gewalt gefährdet wird. Dabei braucht die wirtschaftliche Macht sich nicht auf außerwirtschaftliche Faktoren zu stützen, sondern kann durchaus sich im Rahmen der von Rechtsformen gesetzten Normen bewegen.

Von der Wirtschaftsmacht des Unternehmers sagt v. Wieser: »Rechtlich ist die Führungsmacht des Unternehmers bloß auf private Wirkung eingeschränkt, er kann die Personen, mit denen er es zu tun hat, die Lieferanten, Abnehmer, Angestellten und Arbeiter nur durch Verträge binden, bei deren Abschluß sie ihm mit gleicher Rechtsfähigkeit gegenüberstehen. Er hat rechtlich keine Befehlsgewalt über sie. Tatsächlich jedoch ist eine über-

[10]) Max Weber, a. a. O., S. 605.

wiegende, mitunter eine ganz überwältigende Macht in seine Hand gegeben, tatsächlich hat er Zwangsmacht, ja Zwangsgewalt, und zwar nicht nur jenen Personen gegenüber, mit denen er Verträge abschließt, sondern auch gegenüber der vielleicht weit größeren Zahl derjenigen, die er, ohne mit ihnen persönlich zusammenzutreffen, vom Markte verdrängt oder sonst, sei es unmittelbar oder mittelbar, in ihren wirtschaftlichen Lebensbedingungen schädigt. Seine Macht ist so groß, daß sie es ihm erlauben würde, überall, wo er sie hemmungslos ausüben kann, als Herrenführer, ja als Gewaltführer der öffentlichen Wirtschaft Zwang anzutun, wie es zu seiner Zeit ein waffenmächtiger Ritter mit seinen Reisigen von seiner festen Burg aus tat. Sogar unter den Hemmungen, die der staatliche Arbeiterschutz und die Gewerkschaft ihnen bereiten, sind die kapitalistischen Unternehmungen großen Stils und gar die Konzerne dieser Unternehmungen imstande, in der Form privaten Rechtes öffentliche Macht zu üben. Dazu trägt nicht wenig die ungewöhnliche Stärke der Persönlichkeiten bei, die unter dem Auftrieb eines bis aufs äußerste gespannten Wettbewerbes zu ihrer Führung ausgelesen werden« [11]).

Die wirtschaftlichen Machtverhältnisse sind verschieden je nach der Form und Ordnung der Gesamtwirtschaft. In der geschlossenen Hauswirtschaft ist die reine Wirtschaftsmacht von der Autoritativgewalt des pater familias nicht zu trennen. In der zentralistischen Gemeinwirtschaft muß notwendig die wirtschaftliche Macht eine Stärke erreichen, die ihr in der arbeitsteiligen Marktwirtschaft niemals zukommen könnte. Die Führung eines großen zentralistisch geleiteten Wirtschaftsbetriebes erfordert notwendig einen machtmäßig gesicherten inneren Zusammenhalt. Dieser Zweck kann durch wirtschaftliche Macht allein wohl kaum erfüllt werden, es müssen dann außerwirtschaftliche Machtfaktoren mit herangezogen werden. In der arbeitsteiligen Marktwirtschaft ist die Wirtschaftsmacht begrenzt durch die Konkurrenz. Je nach der Art und Weise, wie sich die Konkurrenz auszuwirken vermag, wird die wirtschaftliche Macht verschiedene Formen annehmen, die Machtbereiche verschieden groß sein. Die Konkurrenz ist der wirksamste Schutz gegen wirtschaftliche Übermacht.

[11]) v. Wieser, Das Gesetz der Macht. Wien 1926 S. 57.

ERSTER ABSCHNITT

DIE FÜHRUNG IN DER VERKEHRSWIRTSCHAFT DER GEGENWART.

Erstes Kapitel

Die Unternehmerfunktion.

Führung und Leitung sind in jeder wie immer gestalteten Wirtschaftsordnung notwendig. Führung als Vorangehen auf neuen Wegen zum wirtschaftlichen Erfolg, Leitung als dauerndes Ausrichten der Wirtschaftsfaktoren gemäß dem Wirtschaftszweck.

Die geschlossene Hauswirtschaft bedarf der Leitung ebenso wie die Grundherrschaft, die kapitalistische Unternehmung ebenso wie die sozialistische Gemeinwirtschaft. Diese Leitungsfunktion besteht auch in einer Wirtschaftsform, die im wesentlichen stationär ist und unter vorwiegend bekannten Daten wirtschaftet; denn auch die stationäre Wirtschaft hat — wenn auch in geringem Maße — mit Datenänderungen zu rechnen und muß kontinuierlich Anpassungen der Produktionsgrundlagen und -mittel vornehmen. Dazu aber bedarf es der Leitung. Nur in der reinen Statik (als einem sich gleichbleibend gedachten Wirtschaftsgefüge) kann die Leitungsfunktion fehlen. Die Leitungsfunktion ist hier ausgeschaltet, muß als latent gedacht werden, denn sie müßte sofort wieder in Aktion treten, wenn die Annahme der Unveränderlichkeit preisgegeben wird, wie etwa in der gleichmäßig fortschreitenden Wirtschaft.

Ein Wesensmerkmal der kapitalistischen Tauschwirtschaft ist die Trennung von Konsum- und Erwerbswirtschaft. Die Produktion und Bereitstellung der Güter am Markte erfolgt im wesentlichen durch die Unternehmungen, d. h. durch solche Erwerbswirtschaften, die durch zweckmäßige Kombination der Produktionsfaktoren wirtschaftliche Güter oder Dienste für den

Markt produzieren oder bereitstellen zum Zwecke der Gewinnerzielung.

Durch diese Trennung von Konsum- und Erwerbswirtschaft lockert sich der Zusammenhang zwischen Produktion und Konsumtion. Der Einsatz der Produktionsmittel wird nicht mehr direkt von den Konsumansprüchen bedingt, es schiebt sich der Markt dazwischen und dadurch ergibt sich die Notwendigkeit, die Produktionsmittel gemäß der schwankenden und nicht immer direkt feststellbaren Marktnachfrage zu dirigieren und zwar dorthin, wo sie letztlich den kaufkräftigsten Bedarf befriedigen. Es ergibt sich somit in der Tauschwirtschaft eine Aufgabe, eine volkswirtschaftliche Funktion, die von bestimmten Wirtschaftssubjekten erfüllt werden muß, wenn den Wirtschaftsforderungen genügt werden soll: die Funktion der Leitung der Produktionsmittel nach den Weisungen der Verbraucher. Diese Leitung untersteht der letzten Direktive des Bedarfs, ihre Aufgabe ist die zweckmäßigste Kombination der Produktionsfaktoren, d. h. aber diejenige Kombination, die bei gegebenen Marktdaten den höchsten Geldreinertrag liefert, der Unternehmung die höchste Rentabilität sichert.

Diese Aufgabe der zweckmäßigsten Kombination der Produktionsfaktoren in Übereinstimmung mit dem gegebenen oder zu erwartenden Bedarf wird in der unternehmungsweisen Tauschwirtschaft erfüllt von den Unternehmern. Die Aufgabe der Leitung der Produktion gemäß den Bedarfsansprüchen des Konsumenten wird in der Tauschwirtschaft von der Gesamtheit der Unternehmer erfüllt. Unternehmer gibt es nur da, wo Unternehmungen bestehen, also nicht in einer zentralisierten sozialistischen Gemeinwirtschaft. Auch der Leiter einer nicht für den Markt produzierenden geschlossenen Hauswirtschaft ist nicht Unternehmer.

Der Unternehmer als Träger einer bestimmten Wirtschaftsfunktion hat eine ganz bestimmte Stellung in der Gesamtwirtschaft, entsprechend seinem »produktiven Beitrag«. Ebenso nehmen der Kapitalist als Bereitsteller von Kapitaldisposition, der Grundbesitzer als Bereitsteller von Boden und der Arbeiter als Bereitsteller von Arbeitskraft gemäß ihrem Produktionsbeitrag eine entsprechende Stellung in der Gesamtwirtschaft ein. Die Kombination dieser bereitgestellten Produktionsfaktoren erfolgt in der Unternehmung und so entspricht die volkswirtschaftliche Stellung der verschiedenen Träger von produktiven Beitragsleistungen der Stellung, die sie innerhalb der Unternehmung einnehmen.

Der Unternehmer muß nicht im Besitz dieser Produktionsmittel sein, aber die Verfügungsmacht über sie muß ihm übertragen sein. Er wählt den Produktionszweck, trifft die Disposition über den Anteil und Einsatz der Produktionsfaktoren. Durch sein Handeln erst realisiert sich die Rentabilitätsforderung der Unternehmung.

Der Unternehmer ist der Leiter einer Unternehmung. Unternehmer ist, wer ausgestattet mit Verfügungsmacht über Produktionsmittel, diese auf Grund von Nutzen- und Kostenerwägungen in der Weise kombiniert, daß sie durch Bedarfsbefriedigung im Markttausch den höchsten Geldreinertrag erzielen. Das Hauptmerkmal der Unternehmerleistung ist die selbständige Disposition über die Produktionsfaktoren innerhalb der Unternehmung und die Eingliederung der Einzelunternehmung in das Gesamtgefüge der Volkswirtschaft. Denn der Unternehmer muß die einzelne Unternehmung in die Zusammenhänge der Gesamtwirtschaft einordnen, wenn er sie wirtschaftlich lebensfähig erhalten will, d. h. wenn er den privatwirtschaftlichen Rentabilitätszweck erreichen will. Wenn der Unternehmer zum Zwecke der Gewinnerzielung unter rationellster (sparsamster) Verwendung der Produktionsmittel kaufkräftigen Bedarf befriedigt, so sichert er die Lebensfähigkeit der Unternehmung und ordnet sie damit in das Gesamtgefüge der Volkswirtschaft ein. Die zu verschiedenster Verwendung fähigen Produktionsmittel werden durch das Unternehmerhandeln dauernd in diejenige Richtung geleitet, in der sie in rationellster Weise die sich ständig wandelnde Nachfrage befriedigen. Dadurch aber erfüllt der Unternehmer die volkswirtschaftliche Funktion der Leitung der Produktivkräfte gemäß den Weisungen des Bedarfes sowie der Gestaltung der gesamtwirtschaftlichen Beziehungen und Gebilde im Sinne immer zweckgerechterer Erfüllung des Wirtschaftszweckes [1]).

[1]) Amonn (Der Unternehmergewinn. In: Die Wirtschaftstheorie der Gegenwart, Bd. 3, Wien 1928, S. 260) definiert: »‚Unternehmer' ist, wer die Disposition über die Verwendung von Produktionsmitteln (Boden, Kapital und Arbeit), eigenen oder fremden, zu einem bestimmten Produktionszweck trifft.« Aber nicht nur die Disposition zu einem bestimmten Produktionszweck

Der Rentabilitätszweck bestimmt jede Unternehmerhandlung, die einzelnen materialen Bestimmungsgründe variieren mit den gegebenen oder zu erwartenden Marktdaten. Das Unternehmerhandeln ist orientiert an »Marktchancen«. Durch das Unternehmerhandeln erst strömen die Produktionsmittel in die von den Marktdaten gewiesene Richtung, das Unternehmerhandeln setzt den ganzen Marktprozeß in Bewegung durch die Direktion der Produktionsmittel an die Stellen, wo sie letztlich den höchsten Geldreinertrag erzielen. Die ganze Preisbildung der Produktionsmittel kommt erst durch die Unternehmertätigkeit zustande.

Die bestimmten »Klassen« von Wirtschaftssubjekten, wie sie gemäß ihrem Produktionsbeitrag konstituiert werden, sind in der wirtschaftlichen Wirklichkeit jedoch nicht in voller Reinheit vorhanden. Der »Bodenbesitzer« ist fast immer auch »Kapitalist«. Der »Arbeiter« kann »Kapitalist« oder »Bodenbesitzer« sein und so ist meist der Unternehmer auch zugleich »Kapitalist«, er ist im Besitze eines Kapitals, das er in der von ihm geleiteten Unternehmung oder in einer anderen investieren kann. Auch leistet der Unternehmer eine bestimmte Arbeit, insofern ist er auch »Arbeiter«, Bereitsteller von Arbeitskraft. Um jedoch das Wesen der Unternehmerfunktion zu erfassen, um den »reinen Unternehmer« in seiner spezifischen Stellung in der Gesamt- und Einzelwirtschaft zu erkennen, muß man von diesen wirtschaftlichen Personalunionen abstrahieren.

Wenn es auch nicht zum Wesen des Unternehmers gehört, daß er zugleich auch »Arbeiter« ist, so ist doch notwendig mit seiner Tätigkeit als Leiter ein bestimmtes Maß und eine bestimmte Art von A r b e i t verbunden. Amonn sagt: »Zum Begriff des Unternehmers gehört es . . . nicht, daß man sogenannte ‚leitende Arbeit' in einem Betrieb verrichtet, worunter man sowohl die technisch-dispositive, wie auch die kommerziell-dispositive Betriebsarbeit versteht. Der Unternehmer als solcher hat mit dem

charakterisiert das Unternehmerhandeln, sondern auch die dauernde Lenkung und Überwachung des Geschehens innerhalb der Unternehmung, sowie die dauernde Erhaltung der Unternehmung im Gesamtgefüge der Wirtschaft. Deshalb sagt Adolf W e b e r: »Von Unternehmertätigkeit spricht man dann, wenn mit selbständiger Entschlußkraft einzelwirtschaftliche Beziehungen hergestellt und in die Volkswirtschaft eingeordnet werden« (Allgemeine Volkswirtschaftslehre, 3. Aufl., München 1930, S. 194).

Betrieb gar nichts zu tun. Wer innerhalb des Rahmens der wirtschaftlichen Verwendungsbestimmung der Produktionsmittel disponiert, kalkuliert, kontrolliert usw. ist ‚Betriebsleiter' oder auch ‚Unternehmungsleiter' und als solcher in der gleichen Stellung wie der ‚ausführende Arbeiter'. Diese Tätigkeit kann bekanntlich auch von angestellten fremden Personen ausgeführt werden. Nur wer die wirtschaftliche Verwendungsbestimmung selbst trifft, ist ‚Unternehmer'. Und diese Unternehmerleistung ist eine begrifflich u n v e r t r e t b a r e Leistung« [2]).

Dabei sind jedoch zwei Formen »leitender Arbeit« zu unterscheiden:

1. Solche, die n o t w e n d i g mit der Unternehmerleistung verbunden ist, »Arbeit«, ohne welche Unternehmerleistung sich gar nicht realisieren könnte [3]).
2. Solche die n i c h t notwendig mit der Unternehmerleistung verbunden ist, die abgespalten werden kann, ohne daß die Unternehmerleistung beeinträchtigt werden würde; ja, die abgespalten werden m u ß, wenn sich die Unternehmerleistung ohne hemmenden Arbeitsballast auswirken soll. Solche Arbeit ist in höherem Maße vertretbar und wird nach den Preisgesetzen des Marktes entlohnt. Ihr Träger ist der »leitende Angestellte«.

Diese Tätigkeit der »leitenden Angestellten« ist aber nicht autonom wie die Unternehmerleistung und -arbeit, sie ist »abhängige Arbeit«, wenn auch diese Abhängigkeit meist einen schwachen Grad aufweist und selbständige Entschlußkraft verlangt. Aber das Wesentliche ist: dieser »leitenden Arbeit« fehlt das Verfügungsrecht über die Produktionsmittel [4]). Diese »leitenden Angestellten« sind n i c h t Unternehmer, und zwar deshalb, weil ihnen die letzten Dispositionsmöglichkeiten entzogen sind,

[2]) A m o n n, Der Unternehmergewinn a. a. O., S. 260.

[3]) Vgl. Max W e b e r (a. a. O., S. 62): »Disponierende Leistung ist selbstverständlich a u c h und zwar im stärksten denkbaren Maße Arbeit, wenn ‚Arbeit' gleich Inanspruchnahme von Zeit und Anstrengung gesetzt wird.«

[4]) Vgl. die Definition von M ü f f e l m a n n, dem Direktor der Vereinigung der leitenden Angestellten, Berlin (in Potthoff, Die sozialen Probleme des Betriebes, Berlin 1925, S. 124). »Leitende Angestellte sind solche Arbeitnehmer, die im Dienste eines Wirtschaftsbetriebes gegen Entgelt eine Stellung einnehmen, in der sie in persönlicher Verantwortung für eigene oder für die Arbeit ausführender tätiger Arbeitnehmer eine führende, leitende, prüfende oder entwerfende, in der Hauptsache von eigenem Entschluß abhängige Tätigkeit ausüben, ohne auf Grund des Angestelltenverhältnisses ein Besitzrecht oder ein ähnliches Verfügungsrecht über die Produktionsmittel oder über den Gewinn der anstellenden Unternehmungen zu haben.«

nicht aber deshalb, weil sie rechtlich im Angestelltenverhältnis stehen.

Auch der Unternehmer kann rechtlich »Angestellter« sein, es muß ihm nur die wirtschaftliche Verfügungsfreiheit belassen sein. Sofern ihm die Verfügungsmacht über diese Produktionsmittel zusteht und er sie ausübt, ist er Unternehmer. Auch als solcher kann er — wenn auch in geringerem Grade — vertretbar sein und eine an Marktdaten orientierte Entlohnung enthalten, den Unternehmerlohn.

Der Unternehmergewinn jedoch ist nicht notwendig mit der Unternehmerfunktion verbunden. Der Unternehmergewinn ist eine Quasirente, die auf einem wirtschaftlichen Vorsprung der Unternehmung beruht und die durch die Konkurrenz dauernd bedroht ist. Diese Quasirente kann — und wird auch im allgemeinen — auf der besonders qualifizierten Unternehmerleistung beruhen, sie kann aber auch auf der besonderen Qualifikation der leitenden Arbeit der Unterführer [5]) oder auf einer Vorzugsstellung der Unternehmung am Markt beruhen. Dieser Gewinn kann also nicht lediglich der Unternehmerleistung allein »zugerechnet« werden, sondern der Unternehmung als Ganzem, wobei der Anteil des Unternehmungsleiters am Erfolg und seiner Dauer jeweils verschieden liegt. Der Unternehmergewinn aber erscheint auch nicht völlig im Unternehmereinkommen. Er erhöht meist auch das Einkommen der Kapitalisten und kann auch das Arbeitseinkommen der in der Unternehmung beschäftigten Arbeiter und Angestellten erhöhen. Und schließlich: Es gibt auch Unternehmer, die keinen Differentialgewinn erzielen, die sich sogar mit einem geringeren Unternehmerlohn begnügen als sie ihn als Leiter einer anderen Unternehmung erhalten könnten. Der Unternehmergewinn ist also nur unter bestimmten Bedingungen mit der Unternehmerfunktion und Unternehmerstellung verbunden, ist nicht deren wesensnotwendige Folge [6]).

[5]) Amonn (a. a. O. S. 267) unterscheidet deshalb im Unternehmergewinn zwei Teile: einen, der auf die Disposition über die Produktionsmittel und einen, der auf die besondere Qualifikation der »leitenden Arbeit« zurückgeht.

[6]) Amonn (a. a. O. S. 262) sagt: »Man hat geglaubt, dem Aktionär den Charakter des Unternehmers absprechen zu müssen, weil er keine Unternehmerarbeit leistet, ja wie man meinte, überhaupt keine Leistung vollbringt, und es ergab sich dabei der sonderbare Widerspruch, daß er zwar Unternehmergewinn

Die Unternehmerfunktion ist auch nicht notwendig mit einer wirtschaftlichen Führerstellung verknüpft. Dieses Merkmal der besonderen Führerstellung ist das konstitutive im Unternehmerbegriff Schumpeters. Schumpeter sagt: »Die Unternehmerfunktion ist nichts anderes als diese Führerfunktion auf dem Gebiete der Wirtschaft« und: »Führerschaft hat nur dort eine Funktion, wo es Neues, nicht schon erfahrungs- und routinegemäß zu Erledigendes durchzusetzen gibt« [7]). An anderer Stelle schränkt er die Unternehmerfunktion auf die verkehrswirtschaftliche Form der wirtschaftlichen Führerschaft ein [8]). Schumpeters Unternehmerbegriff ist also von dem üblichen, der als Unternehmer den Träger der beschriebenen Unternehmerfunktion meint, verschieden. Schumpeter selbst stellt den Unterschied der beiden Unternehmerbegriffe klar heraus. Er sagt:

»Unternehmung nennen wir die Durchsetzung neuer Kombinationen und auch deren Verkörperungen in Betriebsstätten usw., Unternehmer die Wirtschaftssubjekte, deren Funktion die Durchsetzung neuer Kombinationen ist und die dabei das aktive Element sind. Diese Begriffe sind zugleich weiter und enger als die üblichen. Weiter: Denn wir nennen Unternehmer erstens nicht bloß jene ‚selbständiger' Wirtschaftssubjekte der Verkehrswirtschaft, die man so zu nennen pflegt, sondern alle, welche die für den Begriff konstitutive Funktion tatsächlich erfüllen, auch wenn sie, wie gegenwärtig immer häufiger, ‚unselbständige' Angestellte einer Aktiengesellschaft — aber auch Privatfirma —, wie Direktoren, Vorstandsmitglieder usw. sind oder ihre tatsächliche Macht und rechtliche Stellung auf der Unternehmerfunktion begrifflich fremden Grundlagen ruht ..... Wir sprechen zweitens von Unternehmern nicht bloß für jene historischen Epochen, in denen es Unternehmer als besondere soziale Erscheinung gibt, sondern wir knüpfen Begriff und Namen an die Funktion und an alle Individuen, die diese in irgendeiner Gesellschaftsform tatsächlich ausfüllen, seien sie auch Organe einer sozialistischen Gemeinschaft oder Herren eines Fronhofes oder Häuptlinge eines primitiven Stammes. Enger: Unter unseren Begriff fallen nicht alle selbständigen, für eigne Rechnung handelnden Wirtschaftssubjekte, wie das üblich ist. Eigentum am Betrieb — oder überhaupt irgendwelches ‚Vermögen' — ist für uns kein wesentliches Merkmal; aber auch abgesehen davon schließt Selbständigkeit in diesem Sinne nicht schon von selbst die Erfüllung der für unseren Begriff konstitutiven Funktion ein. Nicht nur Bauern, Handwerker, Angehörige freier Berufe — die man mitunter einschließt —, sondern auch

bezieht, aber nicht Unternehmer ist ... Selbstverständlich ist der Aktionär Unternehmer.« Man kann nicht aus der Tatsache, daß im Einkommen eines Unternehmungsbeteiligten auch ein Teil als Unternehmergewinn erscheint, auf das Wesen des Unternehmers schließen. Der sonderbare Widerspruch besteht allerdings, daß ein Teil der Quasirente, die durch das besondere und spezifische Handeln eines Unternehmers entstanden ist, nicht allein dem Unternehmer als persönales Einkommen zufließen muß.

[7]) Schumpeter, Art. Unternehmer, Handwörterbuch der Staatswissenschaften, 4. Aufl., Bd. VIII, S. 482.

[8]) Schumpeter, a. a. O., S. 483.

‚Fabrikherren' oder ‚Industrielle' oder ‚Kaufleute' — die man immer einschließt — brauchen nicht notwendig ‚Unternehmer' zu sein [9]).«

Dagegen ist jedoch zu bedenken:

1. In der statischen Wirtschaft kann es wesensmäßig keinen »Unternehmer« geben, wie ihn der Schumpetersche Begriff meint. Diese statische Wirtschaft jedoch ist eine Fiktion, sie kann niemals Wirklichkeit werden. Dagegen gibt es in der realen stationären unternehmungsweisen Tauschwirtschaft Unternehmer und muß solche geben, auch wenn diese Unternehmer keine Wirtschafts führer sind, die erst die Wirtschaft aus dem stationären Zustand in die dynamische Entwicklung hineindrängen würden. Schumpeter zeichnet nur den starken Gegensatz zwischen statischer und dynamischer Wirtschaft. Diese schroffe Antithese läßt jedoch übersehen, daß auch eine mehr oder minder stationäre Wirtschaft Wirtschaftssubjekte benötigt, die auf Grund der Verfügung über Produktionsmittel diese dem Bedarf entsprechend lenken und zweckmäßig kombinieren. Diese Wirtschaftssubjekte meint der gebräuchliche Begriff: Unternehmer. Man müßte bei Akzeptierung des Schumpeterschen Unternehmerbegriffes den üblichen Unternehmerbegriff mit einem anderen Wort verbinden, was jedoch unzweckmäßig wäre. Der Schumpetersche »Unternehmer« wäre besser als »Wirtschaftsführer« zu bezeichnen.

2. Diese schroffe Antithetik findet sich auch in der Gegenüberstellung von Führung und Leitung bei Schumpeter [10]). Auch die Leitung erfordert selbständige Entschlußkraft, dauernde Beobachtung, Wachheit und tätige Ausrichtung der Kräfte. Die Leitung ist nicht »der Bedienung einer vorhandenen und gebrauchsfähigen Maschine vergleichbar«, sondern eher der Steuerung eines Schiffes, die — auch auf bekannter Bahn — dauernd Übersicht, Initiative, Anpassung erfordert. Es kann nicht jeder Unternehmer ein Kolumbus sein, aber in jeder Unternehmung muß einer auf der Kommandobrücke stehen und die Unternehmung durch alle Fährnisse der wechselnden Wirtschaftslagen

[9]) Schumpeter, Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 2. Aufl., München und Leipzig 1926, S. 111 f.

[10]) Vgl. Schumpeter (a. a. O. S. 123): »Der ‚Leiter' hat seine Routine ... und seine Kontrollfunktion ist nur eine solche Routinearbeit und bedeutet lediglich das Korrigieren einzelner Aberrationen, aber ebensowenig eine ‚treibende Kraft' als ein Strafgesetz, das den Mord verbietet, die treibende Ursache dafür ist, daß normalerweise nicht gemordet wird.«

hindurchsteuern. Dabei aber geht tatsächlich oft die Leitung in Führung über, wenn der Unternehmer — sei es auch nur um die Unternehmung auf der bisherigen wirtschaftlichen Erfolgsbasis zu halten — zwangsläufig in neue Bahnen gedrängt wird, »neue Kombinationen« durchführen muß, weil ihn die Konkurrenz dazu zwingt, oft ganz gegen seinen Willen. »Um sich zu behaupten, bedarf der Betrieb und die Unternehmung einer Art schleichender Gründung, einer ständigen Umorganisation« [11]).

3. Wirtschaftliches Führertum ist aber nicht notwendig an die Unternehmerstellung gebunden, es kann auch ausgeübt werden von dem Leiter eines Marktverbandes, vom Leiter einer sozialistischen Gemeinwirtschaft oder vom Leiter einer geschlossenen Hauswirtschaft.

4. Dagegen ist die Unternehmerstellung notwendig an das Bestehen von Unternehmungen gebunden, die in den Marktzusammenhang eingegliedert sind. In diesem Sinne sind dann der Herr eines Fronhofes, der Häuptling eines primitiven Stammes, der Bauer, der Handwerker usw. nur dann Unternehmer, wenn sie Leiter einer Unternehmung sind, d. h. Disposition über Produktionsmittel im Dienste der Bedarfsbefriedigung für den Markt ihnen zusteht und sie diese Verfügungsmacht tatsächlich ausüben. Keine Unternehmer dagegen sind die Organe einer zentral geleiteten Gemeinwirtschaft, weil es hier keine Unternehmungen gibt.

5. Der Schumpetersche Unternehmerbegriff ist nur aus dem Ganzen des Systems heraus zu verstehen. Schumpeter sagt selbst, daß alle Behauptungen »Teile einer Gesamtauffassung sind, die ihre besonderen Annahmen und ihren besonderen Sprachgebrauch hat« [12]). —

Ist die Übernahme von Risiko ein Wesensmerkmal ausschließlich der Unternehmertätigkeit?

Risiko ist die Möglichkeit des Fehlschlagens der Unternehmerhandlungen und als solche mit jeder Art von Unternehmertätigkeit verbunden. Zu unterscheiden ist jedoch: 1. Risiko, das dem Einfluß der Unternehmertätigkeit in bestimmten Grenzen unterliegt und 2. solches, das sich seiner Beeinflussung entzieht [13]).

[11]) Lohmann, Der Wirtschaftsplan des Betriebes und der Unternehmung, Berlin, Leipzig, Wien 1928, S. 5.

[12]) Schumpeter, a. a. O. S. 206.

[13]) Vgl. Adolf Weber, Allgemeine Volkswirtschaftslehre, S. 277 ff.

Im allgemeinen wird das Risiko um so größer, je mehr die Unternehmer die gewohnten Bahnen verlassen und neue Kombinationen durchgeführt werden.

Wer aber trägt dieses Risiko und in welcher Form trifft es die einzelnen Wirtschaftssubjekte?

Das Risiko trifft den Unternehmer an Besitz und Eigentum nur, wenn er zugleich Kapitalist ist, jedoch nicht in seiner Unternehmereigenschaft. Das Hauptrisiko des Unternehmers ist der Verlust seiner Unternehmerstellung. Dieser aber tritt meist erst dann ein, wenn das Besitzrisiko von den anderen Wirtschaftssubjekten nicht mehr abgefangen werden konnte, oder diese nicht willens waren, die Verluste allein zu tragen. Wenn Schumpeter sagt: »Das Risiko trägt immer nur der Kapitalist, wenngleich oft der Unternehmer als Kapitalist«[14]), so ist hier lediglich das Besitzrisiko gemeint.

Aber auch den Arbeiter trifft das Risiko. Und zwar in zweifacher Weise: als Minderung seines Realeinkommens und als zeitweiser oder dauernder Verlust der Arbeitsmöglichkeit. Ist die Unternehmung schlecht geleitet oder treffen Verluste, die dem Leitungseinfluß entzogen sind, die Unternehmung, so hat der Arbeiter im allgemeinen noch immer die Möglichkeit, in einer anderen Unternehmung Arbeitsgelegenheit zu finden. Er ist weniger mit einer bestimmten Unternehmung verknüpft als der Unternehmer oder als der Kapitalist, der das einmal festgelegte Kapital meist nicht sogleich oder nur unter Verlusten wieder herausziehen kann. Andererseits jedoch trägt der Arbeiter stärkeres Risiko als der Unternehmer, wenn die konjunkturelle Lage einen Erwerbszweig, auf den der einzelne Arbeiter infolge seiner Berufsausbildung angewiesen ist, oder wenn Strukturwandlungen der Gesamtwirtschaft ihn von seinem Arbeitsplatz entfernen, während der Unternehmer auf seinem Posten verbleiben kann.

Das Risiko trifft also nicht in erster Linie den Unternehmer, wenngleich er es ist, der durch seine Handlungen die Unternehmung und Unternehmungsbeteiligten mehr oder minder unter den Druck des Risikos stellt. Das Moment der Risikoübernahme ist demnach nicht Wesensmerkmal allein der Unternehmerfunktion; es trifft jeden Wirtschafter, jedoch nicht gleichmäßig und jeden trifft ein besonders geartetes Risiko. Den

[14]) Schumpeter, Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, S. 112 Anm.

Unternehmer trifft es erst, wenn die anderen Risikoträger bereits belastet sind.

Aber das Risikomoment ist noch in anderer Weise mit der Unternehmerstellung verknüpft:

1. Der Unternehmer vermag das Risiko, das sich seinem Leitungseinfluß nicht entzieht, zu mildern, indem er es in ganz bestimmte Kosten verwandelt. Dies ist möglich entweder durch Überwälzung des Risikos auf andere, durch Risikoausgleich auf dem Wege der Versicherung oder durch Ausschaltung des Risikos vermittels Schaffung kostender Sicherheitsanlagen. In letzterem Falle liegt eine Substituierbarkeit der Risikoübernahme gegen andere Produktionsfaktoren vor [15]).

2. Auf die Tatsache der Risikoübernahme wird der Anspruch auf Leitungseinfluß gegründet. Und zwar: sowohl von seiten der Kapitalisten, die einen Einfluß auf die Verwendung ihres Kapitals auszuüben suchen, die es bereitwilliger zur Verfügung stellen, wenn ihnen ein bestimmter Leitungseinfluß eingeräumt wird, als auch von seiten der Arbeitnehmerschaft, die jedoch aus Gründen der Risikominderung nicht vorwiegend Einfluß auf die Unternehmungsleitung anstrebt, sondern auf Erlangung einer Leitungsposition, von der aus die Gesamtwirtschaft rationeller gestaltet werden und besonders das konjunkturelle Risiko vermindert werden kann (ein Streben, das sie jedoch auch mit den anderen Wirtschaftssubjekten teilt). — Der Satz von Robertson: es sei ein Wesensmerkmal des Kapitalismus, daß dem, der das Risiko trägt, auch die Macht gehöre, ein Satz, den er das »Grundgesetz (golden rule) des Kapitalismus« nennt [16]) — ist nur insofern richtig, als der Risikoträger Machteinfluß zu erlangen sucht, unrichtig jedoch, wenn damit gesagt sein soll, daß der Träger der wirtschaftlichen Führungsmacht auch der stärkste Risikoträger ist. Der Satz bleibt ein wirtschaftspolitisches Postulat.

3. Diese Trennung von Risikoübernahme und Leitungsfunktion kann in verschiedener Weise auf die Ausübung der Leitung zurückwirken: Sie kann den Unternehmer entlasten und ihn für die Leitungsaufgabe frei machen; sie kann aber auch dahin führen, daß der Unternehmer — weil er nicht sein eigenes Kapital riskiert — der Unternehmung allzuviel Risiken aufbürdet oder auch allzuwenig aus einer gewissen Ängstlichkeit vor der Verant-

[15]) Adolf Weber, a. a. O. S. 278.

[16]) Robertson, Produktion, übers. v. Palyi. Berlin 1924, S. 78.

wortung gegenüber den Eigentümern der Produktionsmittel. Hier kommt es auf die Persönlichkeit des jeweiligen Unternehmers an, der diese Chance zu volkswirtschaftlichem Vorteil oder Nachteil auszuwerten vermag. —

Wie der Unternehmer nicht der vornehmlichste Risikoträger ist, so ist es auch nicht Wesensmerkmal, daß er Eigentümer an Produktionsmitteln ist. Die Unternehmerstellung ist nicht notwendig mit dem Besitz verbunden.

Der Wesensunterschied von Unternehmer und Kapitalist ist in der Volkswirtschaftslehre schon von Say[17]) klar erkannt, er ist jedoch — im Gegensatz zu den Klassikern — in seiner Bedeutung nicht völlig erfaßt worden im System von Karl Marx.

Der Kapitalist kann in ganz verschiedenartiger Beziehung zur Leitung stehen; er kann Unternehmerfunktionen ausüben, er kann sich aber auch lediglich auf die Bereitstellung von Kapital beschränken. Es kommt immer darauf an, welche Möglichkeiten der Einflußnahme für ihn bestehen, welche tatsächliche Leitungsmacht er besitzt und in welcher Weise er sie nützt.

Schwierig liegt die Frage nach dem Träger der Unternehmerfunktion bei manchen Erwerbsgesellschaften, besonders bei der Aktiengesellschaft. Daß der tatsächliche Leiter einer Aktiengesellschaft rechtlich im Angestelltenverhältnis steht, besagt noch nichts über die Innehaltung der Unternehmerstellung[18]).

Wenn es auch in manchen Fällen schwer festzustellen ist, wer tatsächlich die Unternehmerstellung innehat und die Unternehmerfunktion ausübt, so ist doch der Kapitalist kraft seines Eigentumsrechtes allein noch nicht Unternehmer. Auch der Aktionär ist auf Grund seiner Bereitstellung von Kapital noch nicht Unternehmer[19]). —

[17]) Say, Traité d'économie politique, Paris 1803, S. 16 f.

[18]) Weiteres über diese Frage siehe unten S. 58 ff.

[19]) Dagegen sagt z. B. Liefmann (Die Unternehmungsformen, Stuttgart 1928, S. 22): »Es empfiehlt sich aber nicht, die Leiter großer Aktiengesellschaften Unternehmer zu nennen. Nur bei den Gründern von solchen kann dieser Ausdruck am Platze sein. Denn dem Begriff Unternehmer liegt immer in erster Linie die Vorstellung des Risikoträgers zugrunde, nicht aber der mehr technische Gedanke der Leitung der Organisation. Sonst müßte man auch den Leiter großer staatlicher oder kommunaler Betriebe Unternehmer nennen. Der mit festem Gehalt Angestellte ist als solcher kein Unternehmer, mag er auch selbst die ganze Unternehmung leiten. (Er kann natürlich auch gleichzeitig bei ihr mit Kapital beteiligt sein.) Unternehmer und Kapitalisten sind identisch . . .«

Das Risikomoment und das Merkmal des Eigentums sind nicht Wesensmerkmale der Unternehmerfunktion. Die Verkennung dieser Tatsache führt nicht nur zur Verwischung des Unterschiedes von Kapitalisten und Unternehmer, sondern hat auch dazu geführt, den Arbeiter als Unternehmer zu kennzeichnen[20]). Der reine Arbeiter ist jedoch niemals Unternehmer, weil ihm die Wesensmerkmale des Unternehmers fehlen: Verfügungsmacht über die Produktionsmittel, und weil seine Tätigkeit nicht leitende Disposition über die zweckmäßige Verwendung von Produktionsmitteln ist, sondern abhängige Arbeit unter der Direktive des Unternehmers. —

Diese kritische Betrachtung der verschiedenen Unternehmerbegriffe sollte lediglich dazu dienen, das Wesen des »reinen Unternehmers« klarer herauszustellen.

Die Unternehmerfunktion ergibt sich aus dem Wesen der erwerbswirtschaftlichen Unternehmung und der spezifischen Stellung des Unternehmers in Einzel- und Gesamtwirtschaft.

Die Loslösung der Erwerbswirtschaft von der Konsumwirtschaft ist keine vollständige. Trotzdem sich der Markt zwischen beide geschoben hat, stehen sie miteinander in Verbindung. Und zwar in folgender Weise:

1. Vermittels der erwerbswirtschaftlichen Tätigkeit verschafft sich der Unternehmer und diejenigen, die einen Produktionsbeitrag zu der Unternehmung leisten, einen Mittelfonds, der die wirtschaftliche Grundlage der eigenen Konsumwirtschaft bildet: das Einkommen. Die Konsumansprüche stehen hinter jeder erwerbswirtschaftlichen Tätigkeit.

2. Die Unternehmung steht im Dienste der Konsumwirtschaften noch in anderer Weise: sie deckt deren Bedarf an bestimmten Gütern und zwar auch dann, wenn sie ihre Produkte nicht direkt an die Konsumwirtschaften absetzen kann, sondern wieder Produktionsmittel produziert. Die Bedarfsbefriedigung

[20]) So z. B. Brentano (Der Unternehmer, Berlin 1907, S. 26): »Ist der Arbeiter somit auch nicht Produzent des konsumreifen Produkts, so ist er deshalb doch nicht weniger Produzent eines selbständigen Guts, das er für eigene Rechnung und Gefahr zu Markt bringt. Auch er ist Unternehmer, Unternehmer von Arbeitsleistungen.« Dieser Satz steht eigentlich im Widerspruch zu einem anderen (S. 16), in dem Brentano das Verfügungsrecht über die zur Herstellung eines Produktes nötigen Produktionselemente für den Unternehmer als erforderlich ansieht.

ist das Mittel, um den Unternehmungszweck: die Erzielung des höchsten Geldreinertrages, zu erreichen.

3. Der Unternehmer hat Einfluß auf die Gestaltung des Bedarfs. Sombart bezeichnet die Tatsache, daß die Unternehmer bestimmend in die Gestaltung des Bedarfs eingreifen, als »die wichtigste Neuerung, die diese während der hochkapitalistischen Epoche erfährt« [21]). Der Entscheid, was wir konsumieren sollen, sei in die Hand des Unternehmers gelegt; es würden nur diejenigen Güter hergestellt, »die die Billigung des Unternehmers finden, und wir haben so zu essen, uns so zu kleiden, so zu reinigen, so unsere Wohnungen zu beleuchten, so unsere Reise zu gestalten, so unsere Vergnügungen einzurichten, wie es dem Unternehmer beliebt« [22]).

Diese »Herrschgewalt des Unternehmers auf dem Gütermarkte« hat jedoch ganz bestimmte Grenzen. Dieser Entscheid des Unternehmers ist nur möglich mit innerer Zustimmung des Konsumenten. Der letzte Bestimmungsfaktor bleibt der Konsument. Das Entstehen und das Gedeihen der Unternehmung ist von den Wünschen und dem Wollen der Verbraucher abhängig. Der Verbraucher ist der letzte, jedoch unsichtbare Dirigent der Unternehmung und der Unternehmer hat nur die Bedarfsansprüche der Verbraucher zu erfüllen; er ist lediglich »Beauftragter« einer unbekannten Verbrauchermenge, auch wenn er deren Bedarf erst »weckt«. »Die letzte Entscheidung liegt bei jenem weitverstreuten Heer von Konsumenten, deren willkürliche Wünsche und Abneigungen die Produktionsmittel bald in diese, bald in jene Richtung lenken. Der unmittelbar treibende Faktor ist die kompaktere, freilich immer noch sehr heterogene Masse der Unternehmungsleiter, die darüber entscheiden, was und in welchen Mengen produziert werden soll, je nachdem was über die Wünsche der Konsumenten zu ihrer Kenntnis gelangt« [23]). —

Die wesenhafte Verschiedenheit von Konsum- und Erwerbswirtschaft zeigt sich jedoch bei Betrachtung des letzten konstitutiven Zweckes dieser beiden Wirtschaftsgebilde und der Art der Zweckerfüllung.

Der letzte Zweck der Unternehmung ist die Erzielung eines größtmöglichen Geldreinertrages zur Beschaffung der Mittel für

[21]) Sombart, Hochkapitalismus, S. 600.
[22]) Sombart, a. a. O. S. 601.
[23]) Robertson, a. a. O. S. 3 f.

die Konsumwirtschaft, der letzte Zweck der Konsumwirtschaft ist die vernunftgemäße Aufteilung des Einkommens auf die verschiedenen gegenwärtigen oder zukünftigen Bedarfsansprüche, sowie die zweckmäßige Verwaltung und Bereitung der Konsumtionsmittel. Die Aufteilung der begrenzten, knappen Mittel ist jedoch das Primäre in der Konsumwirtschaft. Diese Aufteilung geschieht unter Einfluß der Lebensziele der menschlichen Persönlichkeit, ist — wenn auch unter starken Abweichungen — nicht willkürlich, wohl individuell und auch nach sozialen Kreisen verschieden; unterliegt aber auch einer bestimmten Gesetzlichkeit, wenn anders das persönliche Leben nicht aufgegeben werden soll [24]).

Der letzte Zweck der erwerbswirtschaftlichen Unternehmung dagegen setzt die Lösung dieser konsumwirtschaftlichen Aufgabe bereits voraus, ist an die Entscheide der Konsumenten gebunden. Nicht zeitlich, jedoch wesenhaft. Die Unternehmungsleitung hat nicht zu wählen zwischen verschiedenen Bedürfnisansprüchen und eine entsprechende Verteilung vorzunehmen, sie hat ein eindeutiges Ziel vor sich, sie hat die Produktionsmittel zweckmäßig einzusetzen in Orientierung an den Preisen der Produktionsmittelmärkte und den tatsächlichen oder noch zu erwartenden Preisen an den Absatzmärkten mit dem Ziel, die Spanne zwischen Kosten und Erlös möglichst groß zu halten.

Diese verschiedene Zielstellung von Unternehmung und Konsumwirtschaft findet ihren Ausdruck in den Wirtschaftsplänen der beiden Wirtschaftsgebilde. In dem Wirtschaftsplan des Unternehmers erscheinen nur Geldgrößen. Der Unternehmer muß imstande sein, »jedes Phänomen im Augenblick auf eine Ziffer im Hauptbuch zu reduzieren« (Sombart). Diese Ziffer ist jedoch meist nur eine Wahrscheinlichkeitsgröße, denn der wirtschaftliche Erfolg läßt sich nur selten im voraus berechnen. Aber schließlich soll jede Unternehmerhandlung ein Aktivsaldo ergeben. Die Erwägungen des Unternehmers, seine Nutzen- und Kostenrechnungen zielen auf einen Geldertrag, während die Erwägungen des Konsumenten nicht so einfacher Natur sind, sich nicht »auf einen Nenner bringen« lassen. Sie betreffen Fragen der Werte, Werterkenntnisse, Wertmeinungen. Der wirtschaftliche

[24]) Die weitere, jedoch skizzenhafte, Ausführung dieser Gedanken, bei: Gerhardt, Art. Rationalisierung in der Konsumwirtschaft, Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Ergänzungsband S. 807 ff.

Wert, der entsprechend der Wertschätzung des Konsumenten und der Höhe seines Einkommens sich für ein bestimmtes wirtschaftliches Gut in bezug auf eine bestimmte Wirtschaftsperson bildet, ist ein abgeleiteter Wert, der erst einen bestimmten zahlenmäßigen Ausdruck haben kann dadurch, daß in Geldeinheiten gerechnet wird. Die Nutzen- und Kostenerwägungen des Konsumenten sind keine Rechenexempel; sie sind komplizierte, noch nicht voll aufgehellte Wertungsphänomene, bei denen der Grundcharakter der menschlichen Person die entscheidende Instanz ist und die Reinheit ihrer Wert- und Sollenserkenntnis eine bestimmende Rolle spielt. Die Erwägungen des Unternehmers dagegen unterstehen einer größeren Zwangsläufigkeit, sind eindeutiger determiniert, der Zweck ist sichtbarer und die Mittel in ihrer Wirkung errechenbarer. —

Nähert sich dadurch die Tätigkeitsweise des Unternehmers der des Technikers, der auch für einen gegebenen Zweck das geeignetste Mittel zu suchen hat?

In bezug auf diese Fragestellung meint z. B. Hans Mayer: »Der Unternehmer als Unternehmer hat nur ein einziges, homogenes Ziel: Mit den ihm verfügbaren Mitteln (seinem Kapital) das größtmögliche Geldeinkommen zu erlangen. Das Problem, welches der Unternehmer zu lösen hat, lautet immer nur: Wie muß ich das mir verfügbare Kapital verwenden, für Erzeugung welcher Güter (beziehungsweise Bereitstellung welcher Leistungen), in welcher Menge und welcher Qualität, mit welchen Produktionsmitteln und welcher Produktionsorganisation, um dadurch ein möglichst großes Geldreineinkommen zu erzielen? Das aber ist die Problemstellung der Technik: die Frage des Weges oder der Anwendungsweise der Mittel, um ein gegebenes Ziel möglichst vollständig zu erreichen; und nicht die Frage der Wirtschaft: wie gegebene Mittel auf eine Vielheit von verschiedenartigen Endzwecken aufzuteilen sind«[25]).

Es ist richtig: die Frage des Weges oder der Anwendungsweise der Mittel, um ein gegebenes Ziel möglichst vollständig zu erreichen, ist auch das Problem der Technik. Man könnte

[25]) Mayer, Untersuchung zu dem Grundgesetz der wirtschaftlichen Wertrechnung, Zeitschrift für Volkswirtschaft und Sozialpolitik, N. F. 2. Bd., 1922, S. 21.

auch sagen: sie ist auch das Problem der Konsumwirtschaft; denn auch hier wird ein Ziel: die beste Gesamtbedarfsbefriedigung durch das »Mittel« der vernunftgemäßen Aufteilung der Wirtschaftsgüter auf die verschiedenen Bedürfnisansprüche erstrebt.

Die Charakterisierung Liefmanns: »Die Technik vergleicht nur Mittel an einem gegebenen Zweck oder sie vergleicht Zwecke an einem gegebenen Mittel, aber sie vergleicht nicht Mittel und Zweck miteinander«[26]), reicht nicht aus zur Kennzeichnung des Unterschiedes zwischen Technik und Wirtschaft. Das »Vergleichen von Mitteln und Zwecken miteinander«[27]) geschieht aber schon in der Konsumwirtschaft. Demnach müßte auch nach Liefmann die Aufgabe der Erwerbswirtschaft mit der der Technik zusammenfallen. So bezeichnet auch Liefmann die Erwerbswirtschaften als »immer nur halbe Wirtschaften«[28]). Von der Zweck-Mittel-Kategorie her läßt sich eine klare Scheidung des Wesens von Technik und Erwerbswirtschaft nicht gewinnen.

Mag auch unter der Zweck-Mittel-Betrachtung die Aufgabe des Unternehmers und die des Technikers als die gleiche erscheinen, so sind beide doch ihrem materialen Gehalte nach wesentlich voneinander verschieden.

Auch in der Technik spielt der Kostenfaktor eine Rolle, auch hinter den technischen Erwägungen stehen in den meisten Fällen wirtschaftliche (»ökonomische Technik« im Sinne Liefmanns), aber das Ziel ist kein wirtschaftliches. Wenn z. B. der Techniker sich die Aufgabe stellt, Gold auf künstlichem Wege herzustellen, so wird er diejenigen Mittel wählen, die diesen Zweck mit den geringsten Kosten zu erreichen versprechen. Gelingt die Herstellung, jedoch mit Kosten, die den Marktpreis für natürliches Gold übersteigen, so ist zwar die technische Aufgabe ge-

[26]) Liefmann, Grundsätze der Volkswirtschaftslehre, 3. Auflage, Stuttgart und Berlin 1923, 1. Bd., S. 334.

[27]) Wie dies möglich ist, ist auch bei Liefmann nicht klar herausgearbeitet. Er sagt (S. 338): »Zweck und Mittel sind nicht vergleichbar, sondern nur verschiedene Zwecke sind an demselben Mittel, verschiedene Mittel an demselben Zweck oder endlich verschiedene quantitative Verhältnisse zwischen denselben Zwecken und Mitteln sind vergleichbar.« An anderer Stelle (S. 334) sagt er, daß »ein Vergleichen von Mitteln und Zwecken nur psychisch möglich ist«. Vergleichen ist immer ein psychischer Akt zur Gewinnung von Erkenntnis über Ähnlichkeitsrelationen.

[28]) Liefmann, a. a. O. S. 336.

löst, wirtschaftlich aber ist das »Unternehmen« verfehlt. Doch danach fragt der Techniker nicht. Denn er hat sich einen anderen Zweck gesetzt als er dem Unternehmer gestellt ist, der den Zweck der Erzielung größten Geldreinertrages zu erfüllen hat. Die verschiedene materiale Zweckbestimmtheit des Technikers und des Unternehmers läßt die Unterscheidung zwischen der Aufgabe des Technikers und der des Unternehmers deutlicher heraustreten als die nur formale Charakterisierung durch die Zweck-Mittel-Kategorie.

Die Aufgabe des Technikers ist eine isolierte; der Unternehmer aber muß seine Einzelaufgaben dauernd ändern, je nach den Wechsellagen des Marktes. Er muß dauernd zwischen Produktionsmittel und Absatzmarkt nach der Kombination der Produktionsmittel suchen, die den höchsten Geldreinertrag abwirft. Er ist abhängig von den Preislagen der Märkte; seine Handlungen sind nicht isoliert, sondern müssen sich einpassen in das wechselnde Gefüge der Preise. Der Unternehmer denkt in Preisen, der Techniker in Energiemengen. Der Unternehmer muß immer seine Handlungen nach den Bedarfsansprüchen der Verbraucher richten. Er ist nicht frei in der Stellung seiner Einzelaufgaben, in der Disposition über Produktionsmittel, sondern muß jede Dispositionshandlung richten nach den jeweiligen Verhältnissen der Gesamtwirtschaft.

Auf Grund der Verschiedenheit der Aufgabestellung des Technikers und Unternehmers ist auch die »Mentalität« beider verschieden. Der Unternehmer hat ganz andere Aufgaben zu lösen als der Techniker, seine »Einstellung« ist demnach auch eine andere. Und wenn auch eine Unternehmung von einem »Techniker« geleitet wird, so muß dieser doch — Unternehmerhandlungen vollbringen. »Der Mann, den du an die Spitze eines Geschäftes stellst, mag sein was er will, Jurist oder Techniker: bewährt er sich, so ist er Kaufmann«, sagt Walter Rathenau [29]).

Andererseits aber muß auch der Unternehmer in einem durch die Art des Produktionsprozesses bestimmten Ausmaße die technischen Grundlagen, die Möglichkeiten seiner Betriebe und deren Produktionsweisen kennen, muß Materialkenntnis usw. besitzen, wenn er die wirtschaftlichen Erfolgsmöglichkeiten der Technik erwägen soll.

Die wirtschaftliche Auswertung der Technik geschieht durch

[29]) Rathenau, Reflexionen, Leipzig 1908, S. 94.

den Unternehmer. Der Unternehmer muß nicht technischer Erfinder sein, aber er ist derjenige, der die technische Erfindung für die Wirtschaft fruchtbar macht. Die Technik steht unter dem Druck der Wirtschaft; die Wirtschaft treibt sie zu neuen Erfindungen und Verfahren. Aber auch umgekehrt: Jede technische Erfindung drängt zu wirtschaftlicher Verwertung. »‚Unternehmer vor die Front' — ist der Ruf, der bei jeder vervollkommneten Technik ertönt, so daß diese also aus den sämtlichen Wirtschaftssubjekten die Unternehmertypen ausliest. Sie züchtet den Unternehmer, an den immer größere Anforderungen gestellt werden, je größere Organisationen notwendig werden, um die neuen Errungenschaften der Technik sich zunutze zu machen« (Sombart) [30]).

Den Bereich aber und das Ausmaß, innerhalb dessen die Technik zur wirtschaftlichen Auswertung gelangen kann, bestimmt der Unternehmer, das heißt aber: die Wirtschaft. —

Aus der allgemeinen Unternehmerfunktion leiten sich die verschiedenen Einzelaufgaben des Unternehmers ab. Als solche sind vornehmlich anzusehen:

1. Die Bedarfsermittelung. Die Bedarfsstruktur ist die Basis der Unternehmung, und der Unternehmer muß nicht nur die Art und Größe des effektiven Bedarfs genau kennen, sondern auch latente Bedarfsansprüche aufspüren und wecken.

2. Die Aufstellung des Wirtschaftsplanes der Unternehmung. Diese Aufstellung kann nur geschehen auf Grund der Kenntnis der Preisverhältnisse auf den in Betracht kommenden Produktionsmittel- und Absatzmärkten. Der Wirtschaftsplan ist der Voranschlag, der auf Grund der Kostenermittlung und des zu erwartenden Ertrages die einzelnen Unternehmerhandlungen »reguliert«. Gemäß dem Wirtschaftsplan erfolgt dann

3. die zweckmäßige Kombination der Produktionsfaktoren. Diese sucht nicht das technisch mögliche Optimum zu erreichen, sondern das für jede Unternehmung spezifische wirtschaftliche Optimum, das zustande kommt durch Substitution von Produktionsfaktoren gegeneinander je nach der Marktlage, je nach den Kosten für bestimmte Produktionsfaktoren.

4. Die Leitung und Kontrolle des Produktionsganges. Obwohl durch Arbeitsteilung der Unternehmer hier weitgehend entlastet

[30]) Sombart, Der Bourgeois, München und Leipzig 1920, S. 415.

werden kann, so darf er doch niemals die Übersicht und den Kontakt mit den einzelnen Unternehmungs- und Betriebsabteilungen verlieren. Sein Einfluß muß sich bis ins unterste Arbeitsglied — wenn auch indirekt — erstrecken.

5. Der Absatz der Produkte. Hier tritt der Unternehmer wieder mit dem Bedarf in Berührung, er erhält Anregungen und Weisungen, nach denen er den Produktionsplan umgestalten muß. Der Absatzmarkt ist Anfangs- und Endpunkt der Unternehmertätigkeit; hier schließt sich der Kreis seiner Handlungen, seine Erwägungen nehmen von hier ihren Ausgang und kehren zu ihm zurück.

Diese allgemeinen Einzelaufgaben hat jeder Unternehmer zu erfüllen. Es gibt jedoch Funktionsdifferenzierungen und zwar je nach dem Wirtschaftsbereich (Landwirtschaft, Industrie, Handel usw.) und je nach der Struktur einer bestimmten Unternehmung. Die Differenzierung nach Wirtschaftsbereichen ist eine mehr oder minder konstante, sie hat bestimmte Grundtypen geschaffen, die meist nicht ohne Verlust an wirtschaftlichem Ertrag ineinander übergehen können.

Innerhalb dieser Grundtypen wieder differenziert sich die Unternehmerleistung je nach der Struktur der bestimmten Unternehmung und ihren Anforderungen an den Unternehmungsleiter. So differenziert sich der Unternehmertyp: Landwirt etwa in den Bauern, den »Bauernunternehmer« (Beckmann), den Großgrundbesitzer, den Farmer. In der Industrie findet sich besonders der Gegensatz zwischen Unternehmungen mit individueller und solchen mit Massenproduktion. Dieser Gegensatz bedingt auch bis zu einem gewissen Grade, ob der Schwerpunkt der Unternehmertätigkeit in der Innenorganisation der Unternehmung liegt oder im »Außendienst«, in der Beeinflussung der Märkte. Die vordringlichste Einzelaufgabe bedingt die spezifische Struktur der Unternehmerfunktion. »Immer bestimmt sich der Charakter der Unternehmer und der Unternehmertätigkeit nach der Natur der die größten Schwierigkeiten bereitenden Teilaufgabe« [31]).

Wenn auch eine bestimmte Konstanz in den Grundtypen der Unternehmerfunktion der verschiedenen Wirtschaftsbereiche besteht, so gibt es doch hier Verschiebungen, die dann die Eigenbestimmbarkeit und den Grundtypus der Unternehmerfunktion

[31]) Schumpeter, Art. Unternehmer, S. 480.

verändern: Funktionsverschiebungen. Solche Funktionsverschiebungen sind besonders zu beobachten zwischen Handel und Industrie. Aber auch innerhalb der einzelnen Wirtschaftsbereiche können solche Verschiebungen vorkommen. (So z. B. wenn der Bankleiter Funktionen des Warengroßhändlers übernimmt.) Bei all diesen Verschiebungen werden nicht Unternehmerfunktionen ausgeschaltet, sondern nur umgelagert; Aufgaben, die dem einen Gebiet entzogen werden, müssen notwendig von anderen übernommen werden.

Neben Funktionsdifferenzierung und Funktionsverschiebung treten noch: Funktionsteilung, die notwendig eintritt bei einer bestimmten Größe der Unternehmung und: Funktionsübertragung. Hier werden Unternehmeraufgaben nicht mehr von eigentlichen Unternehmern ausgeführt, sondern von den Leitern der aus dem Zusammenschluß der einzelnen Unternehmer entstandenen Marktverbände. Der Leitung dieser Marktverbände wird ein Teil der Unternehmeraufgaben übertragen.

Zweites Kapitel

Die Unternehmerpersönlichkeit.

Die Aufgabe der Unternehmungsleitung stellt ganz bestimmte Anforderungen an die seelische und geistige Veranlagung und an das Verhalten des Unternehmers. Diese Anforderungen differenzieren sich je nach der Struktur der Gesamtwirtschaft, nach der Art der Marktverbundenheit und Konkurrenz; ferner je nach den verschiedenen Wirtschaftsbereichen und schließlich nach den ganz individuellen Bedingtheiten der einzelnen Unternehmungen. Aber es gibt bestimmte Grundforderungen, die bei jeder Unternehmungsleitung erfüllt werden müssen. Diese Grundforderungen verlangen von vornherein eine bestimmte seelische Haltung des Unternehmungsleiters. Andererseits aber entfalten sich unter dem Drucke dieser Forderungen die diesen entsprechenden Eigenschaften und Fähigkeiten, sofern sie in einer bestimmten Unternehmerpersönlichkeit als Anlagen vorhanden waren.

Welches sind diese Forderungen und welche Eigenschaften müssen ihnen entsprechen?

Das erste Erfordernis an die Unternehmerpersönlichkeit ist, daß sie die Fähigkeit besitzt, die objektiven Anforderungen der Unternehmung zu erkennen. Der Unternehmer muß den Blick frei haben, ihn sich nicht durch persönliche Affekte, falsche Wertmeinungen usw. trüben lassen, er muß »sachlich« eingestellt sein. Er muß aber zugleich auch den Blick auf diese Forderungen gerichtet halten, um sie in ihrer jeweiligen Gestalt und Intensität zu erkennen. Diese seelische Haltung zu gewinnen, ist für Menschen, die mit ganz persönlichen Ansprüchen an ihren Beruf herantreten, mit Wünschen und vorgefaßten Meinungen in bezug auf Menschen und Dinge, oft eine schwierige Aufgabe.

Die Grundforderung der Unternehmung ist ihre Rentabilität. In ihr sind alle anderen Einzelforderungen beschlossen. Der Innen- und der Außenbereich der Unternehmertätigkeit wird durch diese Forderung bestimmt. Die Technik, die Menschenbehandlung, die Schaffung bestimmter Marktsituationen unterstehen ihr, und das verlangt vom Unternehmer jenes Suchen und Spähen nach dem wirtschaftlichen Erfolg in jeder Hinsicht. Das läßt zumeist an den Menschen und Dingen ihre Eigenwerte übersehen und nur wirtschaftliche »Rentabilitätswerte« werden beachtet. Dadurch werden scheinbar oder tatsächlich die Menschen und Dinge »entwertet«, werden zu »Mitteln« gemacht, die den Rentabilitätszweck zu erfüllen haben. Alles wird ins Quantitative verschoben; alles wird scheinbar zur Zahl, der Mensch und seine Handlungen ebenso wie die Leistungen der Maschine.

Der Sinn für das Wesen und die eigentümliche Dynamik des Geldes muß erschlossen sein. Und doch darf der Unternehmer nicht am Gelde »hängen« bleiben, er muß immer wieder die Unternehmung und ihr Gedeihen im Auge behalten, auch hier durch den »Geldschleier« hindurchsehen. —

Der Unternehmer muß nicht nur diese Forderungen erkennen und seinen Blick darauf gerichtet halten, er muß auch in bestimmter Weise mit ihnen in innere Einigung treten, sie mit seinen Persönlichkeitsansprüchen vereinen. Das ist sehr wichtig. Ein Mensch kann wohl die Fähigkeit haben, die Unternehmungsforderungen zu erkennen, er vermag sich aber nicht mit ihnen zu einen, weil sie mit seinen subjektiven Ansprüchen nicht konvergieren, weil sie seinem Wertgefühl oder sittlichen Sollensempfinden oder weil sie dem Wesen seiner Persönlichkeit nicht gemäß sind. Hier sind seelische Konfliktsmöglichkeiten gegeben,

die eine bestimmte Persönlichkeit für die Erfüllung bestimmter Unternehmungsforderungen untauglich machen können.

Es ist für manche Menschen nicht ganz gleichgültig, welche Art von Produkten sie herstellen oder welche Art von Diensten sie bereitstellen. Es kann z. B. sehr rentabel sein, relativ unbrauchbare, unschöne oder unsittlichen Zwecken dienende Produkte herzustellen und zu verteilen, und der Unternehmer ist kraft seiner bestimmten Leitungsposition genötigt, solche Produkte herzustellen, mag auch sein Wertgefühl oder sittliches Empfinden sich dagegen sträuben. Dann kommt es zu seelischen Spannungen, die der vollen Auswirkung der Schaffenskraft des Unternehmers hinderlich sind oder sie lahmlegen.

Derselbe Konflikt kann entstehen bei der spezifischen Einstellung in der Behandlung der Menschen, die durch die Rentabilitätsforderung bedingt wird. Der Mensch ist hier vornehmlich »Produktionsmittel«, der Einsatz seiner Leistung und Arbeitskraft muß rentabel sein. Der Betriebsangehörige wird geprüft nach seiner Eignung für die Zwecke der Unternehmung. Je nach seiner Arbeitsfähigkeit, seinem Können, seiner Selbständigkeit oder Unterordnungsfähigkeit wird jeder an einen bestimmten Platz gestellt. Der Unternehmungsleiter muß den Blick dafür haben, ob und wo ein bestimmter Mensch b r a u c h b a r ist. Es kommt dabei nicht auf die Persönlichkeitswerte an, sondern auf die wirtschaftlichen »Nutzwerte« eines Menschen. Diese zu erkennen aber erfordert eine ganz bestimmte Einstellung. Der Blick muß gewissermaßen am Äußeren des Menschen haften bleiben, darf sich nicht durch Erkenntnis höherer Persönlichkeitswerte beeinflussen lassen, durch »irrationale« Zu- oder Abneigung, die nicht auf wirtschaftlichen Erwägungen beruhen. In dieser Anforderung zur reinen zweckrationalen Einstellung liegen weitere seelische Konfliktsmöglichkeiten der Unternehmerpersönlichkeit.

Schließlich ist die Unternehmung als gesellschaftliches und wirtschaftliches Gebilde selbst Träger von bestimmten Werten und Unwerten, sie verwirklicht in ihrer Organisation bestimmte sittliche Forderungen oder widerspricht ihnen. Entsprechend dieser Verwirklichung und dem bestimmten Charakter der Unternehmerpersönlichkeit sind auch hier Divergenzen, Spannungen möglich, die verhindern können, daß der Unternehmer sich mit der Unternehmung als Gesamtheit innerlich eint, daß er in der Unternehmung »aufgeht« und sie der geeignete Boden wird zur

Verwirklichung seiner Persönlichkeitsansprüche und zur Entfaltung seiner Persönlichkeit. —

Diese innere Einigung aber ist Voraussetzung für die tatsächliche Erfüllung der Unternehmungsforderung durch Wollen und Handeln. Es kann wohl die Fähigkeit der Erkenntnis der Unternehmungsforderung und die Bereitschaft zur inneren Einigung vorhanden sein, es kann aber das fehlen, was zur Verwirklichung dieser Forderungen, zur Durchsetzung des Wirtschaftsplanes der Unternehmung notwendig ist: das ganz bestimmt geartete Wollen und Können.

Der Unternehmer muß in der wirtschaftlichen Wirklichkeit die besten Mittel aufsuchen, die optimalen Kombinationen vornehmen, muß Widerstände überwinden und neue Wege gehen. Zu alledem gehört die Kraft der Selbstbestimmung, der Mut zum Einsatz der Mittel und auch der eigenen Person immer unter dem Druck der Gefahr, Verluste auf sich nehmen zu müssen. Die Taktik kann und wird im Einzelfalle verschieden sein: Schlauheit, List, Takt oder Rücksichtslosigkeit. Vor allem aber ist nötig eine gewisse Beharrlichkeit in der Durchführung der Aufgaben, nicht ein unruhiges Hin- und Herspringen, sondern ein fester Griff am Steuer. —

Alle diese erforderten Fähigkeiten des Erkennens, der Einigung, des Wollens und Handelns, führen zu einer ganz bestimmten seelischen Haltung, die für den Unternehmer typisch ist.

Das seelische Leben der Unternehmerpersönlichkeit ist wesentlich nach außen gerichtet, das Ziel ist wirtschaftlicher Erfolg. Eine bestimmte Art von »Rationalität« des Denkens, Empfindens und Handelns drängt andere Seiten der menschlichen Persönlichkeit zurück, läßt sie unentwickelt oder läßt sie auf Gebieten zur Auswirkung gelangen, die nicht der Berufsarbeit angehören. Die Wertewelt des Unternehmers beschränkt sich vornehmlich auf die wirtschaftlichen Werte. Das bedingt oft eine starke Unsicherheit anderen Wertformen gegenüber, die sich bis zu einer gewissen »Wertblindheit« für Werte höherer Art steigern kann. Das Handeln des Unternehmers ist gerichtet auf Verwirklichung wirtschaftlicher Forderungen. Das gibt diesem Handeln eine gewisse primitive Eindeutigkeit, aber auch eine geschlossene Wucht [1]. Der Unternehmer ist mit der Materie, mit der Dingwelt vertrauter als mit anderen Seinsbereichen, er ist erdverhafteter, er bewegt sich sicherer und zielbewußter in dieser Welt der Dinge als andere Menschen. Sein Blick ist dabei jedoch immer in die Zukunft gerichtet, die auftauchenden wirtschaftlichen Erfolgsmöglichkeiten ahnend, erfassend und abtastend. Denn in dieser Welt der »Rechenhaftigkeit« ist sehr wenig nur im Voraus berechenbar. Es gehört zur Realisierung der Erfolgsmöglichkeiten notwendig »die divinatorische Vorausahnung dessen, was rechnend und forschend nicht vorauszusehen ist; das, was alle Politik und Geschäftskunst entscheidet und sie in Gegensatz zu Wissenschaft und Verwaltung setzt: der Blick für das Kommende. Für die kommende Gestaltung von Zeit und Lage, von Bedürfnis und Technik, von Organisation und Methode. Und dies Kommende handelt es sich nicht bloß dunkel vorzuempfinden und theoretisch zu erkennen, sondern lebendig zu sehen und schöpferisch im Vorhandenen zu verankern« [2].

[1] Scheler (Vom Umsturz der Werte, 2. Bd., Leipzig 1919, S. 276) spricht von der ungeheueren Vereinfachung der Leitideen des herrschenden Wirtschaftstypus und dem »Rückfall in den Primitivismus des Motivationslebens in unserer Zeit (bei äußerster Differenzierung des Denkens, das diesen einfachen Motiven dient)« und Sombart (Hochkapitalismus, S. 22) betont, daß die moderne Unternehmerschaft in kultureller Hinsicht dort, wo sie die (kapitalistisch) größten Erfolge errungen hat (wie in den Vereinigten Staaten und teilweise in Deutschland), vielfach koloniales Gepräge trägt.

[2] Rathenau, Vom Aktienwesen, Berlin 1917, S. 46.

Die Motive und die seelischen Triebkräfte, die zu dieser spezifischen Unternehmerhaltung führen, sind sehr verschieden. Sie sind nicht immer eindeutig feststellbar, sie vereinigen oder durchkreuzen sich, überlagern oder durchdringen einander. Es kommt immer auf die bestimmte Persönlichkeit an, auf die »seelische Atmosphäre«, die »Zeitströmung« usw. Es lassen sich aber doch gewisse typische Motivationen der Unternehmerhaltung herausstellen, ohne daß damit über die Art und Stärke ihrer Auswirkung Näheres ausgesagt werden soll.

Der rechte Unternehmer arbeitet nicht, um das Erarbeitete dann in Ruhe zu genießen. Sein Tätigkeitsdrang ist entweder elementare Auswirkung einer kraftvollen Persönlichkeit oder er wird wachgehalten durch andere seelische Regungen. Das Geldverdienen wird nicht um des Genusses willen betrieben, den man sich mit dem Gelde verschaffen könnte — bei vielen Großunternehmern wäre diese Genußgrenze auch bald erreicht —, sondern es steht wieder im Dienste der Erhaltung und Leitung des Unternehmens. Alfred Krupp hat gesagt, man müsse das Geld »fürst-

lich verachten« und Walter Rathenau, daß er noch niemals einen wahrhaft großen Geschäftsmann und Unternehmer gesehen habe, dem das Verdienen die Hauptaufgabe seines Berufes war: »und ich möchte behaupten, daß, wer am persönlichen Geldgewinn hängt, ein großer Geschäftsmann überhaupt nicht sein kann« [3]).

Neben dem Betätigungsdrang steht der Drang nach Gestaltung, nach Auswirken der persönlichen Kräfte in einem selbstgeschaffenen oder selbstgestalteten Gebilde, wie es die Unternehmung ist. In der Freude am Werk, an dem kunstvollen und wirkungsreichen Ineinandergreifen von Dingen, Energien und Menschen, in der Freude an dem Wachsen dieses Gebildes, seiner inneren Festigung und der Ausgestaltung seiner Marktstellung — hier sind bildnerische, »künstlerische« seelische Kräfte wirksam, gegenüber denen der persönliche Genuß in den Hintergrund tritt und das Geldverdienen lediglich Mittel wird, die geplante Gestaltung zu verwirklichen.

Mit diesen direkt auf das Werk zielenden seelischen Regungen aber verbinden sich meist andere, auf Persönlichkeitsansprüchen beruhende, die so stark werden können, daß sie die auf Werkgestaltung zielenden Regungen in ihren Dienst stellen. Das sind vor allem das Streben nach Macht und sozialer Geltung. Macht, d. h. entscheidenden Einfluß auf das Handeln und Verhalten anderer Menschen, kann der Unternehmer in verschiedenster Weise erreichen: Macht über »Arbeitskräfte«, die in Unterordnung zur Unternehmungsleitung stehen; Macht gegenüber den Kontrahenten oder Konkurrenten (Marktmacht); auf wirtschaftlicher Macht beruhende politische Macht. Soziale Geltung dagegen ist das Zuerkennen einer wirklichen oder vermeintlichen Rangstellung, einer übergeordneten Position in der sozialen Hierarchie. Dabei kann die Macht im Dienste der sozialen Geltung stehen und umgekehrt. Macht und soziale Geltung werden in den wenigsten Fällen nur aus souveräner Freude an ihnen erstrebt, meist steht ein unverstanden wirkender seelischer Zwang dahinter, der beide wiederum zu »Mitteln« macht, um ein heimliches Gefühl des Nichtgenügens, der persönlichen Minderwertigkeit auszugleichen oder überzukompensieren. Es wirkt sich auch viel Ressentiment im Unternehmerverhalten aus [4]). Dem Streben nach Macht und Erweiterung der persönlichen Einflußsphäre kommt die bestimmte Position des Unternehmers entgegen. Sie prädestiniert fast dazu, dieses Streben als eine der Haupttriebfedern der Unternehmertätigkeit auszubilden. Nicht nur das »Kommando« über die abhängige Arbeit ist hier bedeutsam, sondern die ganze Dynamik der kapitalistischen Verkehrswirtschaft. Es liegt im Wesen der Konkurrenz, daß der eine dem anderen irgendwie zuvorzukommen sucht, indem er direkt Vorsprung gewinnt oder den anderen wirtschaftlich oder sozial lahm legt. Die Konkurrenz züchtet geradezu das Streben nach Macht und wirkt als Auslesefaktor für diejenigen, bei denen dieses Streben in mehr oder minder bestimmender Weise das seelische Leben beherrscht. Dieses Streben, sein Haus, »ein Stockwerk höher zu bauen als seine Nachbarn« (wie es der Bankier Parish einmal ausdrückte), ist wohl die wichtigste Triebfeder im Handeln der Unternehmer [5]).

Das Streben nach sozialer Geltung wird in seinem Ausmaße sehr stark bedingt durch die Wertmeinungen der sozialen Umwelt. In früheren Zeiten genoß derjenige, der durch wirtschaftliche Tätigkeit reich geworden war, keine besondere Hochschätzung, ja er stand meist unter dem Drucke der sozialen Mindergeltung. Entweder galt sein Tun als mit den ethischen Grundgeboten nicht vereinbar [6]) oder es war nicht den Anschauungen und Sitten der höheren Stände entsprechend [7]). Hierin hat sich vieles ge-

[3]) Rathenau, Reflexionen, S. 81. Vgl. auch Ford: »Der wahre Leitgedanke heißt nicht Geldverdienen .... Produzieren und immer wieder Produzieren: ein System ersinnen, auf Grund dessen das Produzieren zu einer hohen Kunst wird ...«

[4]) Über die Bedeutung des Ressentiments bei der Bildung des »kapitalistischen Geistes« s. Sombart, Der Bourgeois, S. 438 ff. und Scheler, Vom Umsturz der Werte, S. 265.

[5]) Einige Unternehmerzitate: Werner Siemens schreibt an seinen Bruder Karl (31. März 1856), erfolgreiche Unternehmer seien »Leute, die immer zur Herrschaft streben und dabei immer wissen, was sie wollen und in ihrem Sinn vernünftig und energisch handeln«. — Rockefeller (Memoiren S. 84): »Wir sind außerordentlich ehrgeizig und der Erfolg eines einzelnen auf irgendeinem Gebiete spornt die anderen zur Nacheiferung an«. — Carnegie (Kaufmanns Herrschgewalt, Leipzig 1910, S. 1): »Ich würde keinen Heller für einen jungen Kaufmann geben, der sich nicht gleich von Anfang an als Teilnehmer einer großen Firma sähe. Lassen Sie sich in Ihren Träumen auch nicht für einen Augenblick mit der Stellung eines ersten Gehilfen, Vormanns oder Abteilungsvorstehers genügen, möge das Geschäft auch noch so groß sein. Sagen Sie stets zu sich selbst: Meine Stellung ist an der obersten Spitze! Seien Sie König in Ihren Träumen!«

[6]) S. z. B. Jesus Sirach 26, 28: »Ein Kaufmann kann sich schwerlich hüten vor Unrecht und ein Krämer vor Sünden ... Wie ein Nagel in der Mauer zwischen zwei Steinen steckt, also steckt auch Sünde zwischen Kauf und Verkauf.«

[7]) Vgl. z. B. Max Weber (Wirtschaft und Gesellschaft, S. 560): »Wer die

ändert. Aber die soziale Höherwertung gilt hauptsächlich dem Großunternehmer, während der kleinere oft noch mit dem Makel des »Händlers«, des »Krämers« belastet wird oder — das ist das wichtigste — sich belastet wähnt. Und da innerhalb des Unternehmerstandes die wirtschaftlichen und sozialen Unterschiede größer sind als in anderen Wirtschaftsschichten, so bleibt hier ein weiterer Ansporn zur Erlangung von »Reichtumsmacht« (Sombart) und sozialer Mehrgeltung wirksam.

Auf diese kompensatorische Wirkung der sozialen Einschätzung nicht nur eines bestimmten Standes, sondern auch einer bestimmten Rasse sind wesentliche Züge im Charakterbilde von Vertretern der mindergewerteten Rasse zurückzuführen, die man meist auf biologische Erbfaktoren zu gründen sucht. So hat z. B. die soziale Mindergeltung der Juden einen ganz wesentlichen Einfluß auf deren gesteigertes Geltungsstreben, das sich hauptsächlich nur in bestimmten Wirtschaftszweigen auszuwirken vermochte [8]). —

Neben den angeführten Motivationen, die mehr oder minder egozentrischer Art sind, steht auch das Motiv des Dienstes und der Hingabe der Persönlichkeit an das Wirtschaftsgebilde: Unternehmung und an sein Gedeihen. So sagt z. B. Walter Rathenau: »Wir dienen mit Leidenschaft und Liebe; doch glaube ich bei freier Selbstprüfung sagen zu können: Nicht um Geld und Macht, nicht anders als Staatsmänner, Soldaten und

Linie zwischen den beiden Formen des ökonomischen Verhaltens: Vermögensanlage und Kapitalgewinn allzu fühlbar überschritt, Unternehmer wurde, der wurde damit im Altertum ein Banause, im Mittelalter ein Mann, der nicht von Rittersart war. Weil die alten ritterlichen Geschlechter mit Zunftbürgern, das hieß aber: Unternehmern, auf der Ratsbank zusammensaßen, versagte ihnen im späteren Mittelalter der ritterliche Landadel die Ebenbürtigkeit. Nicht etwa die ‚Erwerbsgier' als psychologisches Motiv war, wenn man auf die Praxis sieht, verpönt: der römische Amtsadel und die mittelalterlichen Geschlechter der großen Seestädte waren im Durchschnitt von der ‚auri sacra fames' gewiß so besessen wie irgendeine Klasse in der Geschichte. Sondern die rationale, betriebsmäßige, in diesem speziellen Sinne ‚bürgerliche' Form der Erwerbstätigkeit: die systematische Erwerbsarbeit.« Ferner: Sombart, Der Bourgeois, S. 181 f. und 272 f.

[8]) Vgl. z. B. Strousberg (Selbstbiographie, Berlin 1876, S. 13): »Wenn reich gewordene Juden sich in unangenehmer Weise hervortun, so geschieht dies zum großen Teil aus falsch verstandener Familienliebe und Ehrgeiz. Familienliebe ist eine der hervorragendsten Triebe der Race, und Ehrgeiz (eine das Emporstreben begleitende Eigenschaft) glüht nur desto brennender in der Brust des empor gekommenen Juden, als trotz aller entgegensprechender Symptome überhaupt ein jeder Jude die Unterdrückung und Erniedrigung seiner Race tief empfindet.«

Forscher. Wie diese lieben wir die Verantwortung, doch diese Liebe und Leidenschaft gilt nur der Sache« [9]).

Auch der Service-Gedanke des amerikanischen Unternehmertums kann in diese Motivationsgruppe fallen. Jedoch ist meist diese Art »Dienst« nicht zu verwechseln mit wirklicher Hingabe der Person an die sachlichen Anforderungen. Wenn man Benzin- und Reparaturstellen für Automobile in Amerika als service stations bezeichnet, so ist das eine geschickte Reklame, die mit der Motivation von Unternehmerhandlungen nichts zu tun zu haben braucht. Die wirkliche Unterordnung der persönlichen Ansprüche unter die sachlichen Forderungen setzt einen hohen Grad von innerer Einigung mit diesen Sachforderungen voraus. Die schöpferischen Kräfte des Menschen wenden sich dem Objekt zu, die Persönlichkeit stellt sich ganz in den Dienst der Sachforderungen.

Direkte religiöse Motivationen der Unternehmertätigkeit werden sich selten finden [10]). Aber gerade die Auffassung auch der Unternehmertätigkeit als Pflicht und Dienst nicht nur an der Unternehmung, sondern als Erfüllung sittlicher Forderungen kann indirekt religiös bestimmt sein.

Die religiösen Triebkräfte mögen eine größere Rolle gespielt haben in der Zeit, in der sich die wirtschaftsrationale Geisteshaltung als Voraussetzung der Unternehmertätigkeit herausbildete. Sie waren wesenhafte Komponenten im Gesamtgefüge des »kapitalistischen Geistes« früherer Epochen.

Besonders seitdem Max Weber sich die Aufgabe stellte, »die in den psychologischen und pragmatischen Zusammenhängen der Religionen gründenden praktischen Antriebe zum Handeln« [11]) aufzuweisen, gewann dieser Problemkreis an Bedeutung. Max Weber fand das religiöse »Leitmotiv« des Kapitalismus in den wirtschaftsethischen Anschauungen des Puritanismus [12]).

[9]) Rathenau, Briefe, Bd. 2, Berlin 1926, S. 9.

[10]) Sombart (Hochkapitalismus, S. 27) sagt: »Lächerlich, heute noch — selbst in den äußerlich jüdisch oder christlich ‚fromm' gebliebenen Unternehmerkreisen — irgendwelche wesentliche Beeinflussung der Unternehmertätigkeit durch den alten Glauben anzunehmen. Dieser ist durchaus eine Sonntagsangelegenheit geworden. Das Alltagsleben wird vielmehr aus einer ganz und gar neuen Geisteshaltung heraus bestimmt.«

[11]) Max Weber, Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Bd. 1, Tübingen 1920, S. 238.

[12]) Max Weber, Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus in Ges. Aufsätze zur Religionssoziologie, Bd. 1.

Die Lehre von der Prädestination drängte förmlich dazu, alle Kräfte in der täglichen Wirksamkeit zu betätigen. Die Gewißheit der eigenen Erwähltheit wurde in rastloser Berufsarbeit gesucht. Die ungeheuere Spannung, »in welcher zu leben das unentrinnbare und durch nichts zu lindernde Schicksal des Calvinisten war«, trieb zu gesteigertster Anspannung und methodischer Einstellung aller Kräfte in den Dienst des »Berufs«; unermüdliches Tätigsein sollte das Gefühl der inneren Vereinsamung des einzelnen Menschen und seine religiöse Angst betäuben. Denn dem Calvinisten war der Weg versperrt zu dem lösenden Freispruch der katholischen Kirche und zu der Gnade des Gottes von Martin Luther, der nicht auf das Werk sieht, sondern sola fide, allein durch den Glauben, seinen Segen spendet. Der Gott des Calvinismus verlangte von den Seinigen nicht einzelne »gute Werke«, sondern eine zum System gesteigerte Werkheiligkeit. Es werden so »jene selbstgewissen ‚Heiligen' gezüchtet, die wir in den stahlharten puritanischen Kaufleuten jenes heroischen Zeitalters des Kapitalismus und in einzelnen Exemplaren bis in die Gegenwart wiederfinden« [13]). Eine Selbstgewißheit aber, die sich nur auf den Stützen angestrengtesten Tuns und strengster Selbstzucht zu erhalten vermochte. Hätten diese Stützen gewankt, so wäre diese Selbstgewißheit als die übersteigerte Sicherung geheimer Angst eines vereinsamten Menschen in sich zusammengebrochen, denn es fehlte dem Calvinisten der tragende Halt einer im Dienst Gottes verbundenen Gemeinschaft. Eine kalte klare Atmosphäre lag über dieser Welt der Berechenbarkeit und der Rechenhaftigkeit. Und in dieser Ethik und der von ihr getragenen Wirtschaftsgesinnung fand nach Max Weber »jener große religionsgeschichtliche Prozeß der Entzauberung der Welt, welcher mit der altjüdischen Prophetie einsetzte und, im Verein mit dem hellenischen wissenschaftlichen Denken, aller magischen Mittel der Heilssuche als Aberglaube und Frevel verwarf«, seinen Abschluß [14]). Diese religiöse Wurzel starb allmählich ab und das gewaltige Pathos spannte sich ab zu einer optimistischen Wirtschaftsgesinnung, die aber doch des ursprünglichen religiösen Einschlags nicht entbehrte und hauptsächlich im anglo-amerikanischen Unternehmertum lebendig blieb. —

[13]) Max Weber, a. a. O. S. 105. [14]) Max Weber, a. a. O. S. 95.

Gegenüber den Ausführungen Max Webers hat Sombart [15]) betont, daß schon vor dem Calvinismus, besonders in den Lehren der Scholastik, sich die Forderungen zur »Rationalisierung« des Lebens finden, die zur Ausbildung und Befestigung des kapitalistischen Geistes mit beigetragen haben. Diese religiöse Komponente aber stellt Sombart nicht so in den Vordergrund, wie es bei Max Weber geschieht. Gegen die Darstellung Sombarts hat Max Scheler mit Recht geltend gemacht, daß die »Rationalisierung der Lebensführung«, wie sie sich als Forderung z. B. bei Thomas von Aquin findet, nicht zu verwechseln sei mit dem Zweckstreben des Wirtschaftsmenschen: »Der ‚Rationalismus' des kapitalistischen Typus hat mit dem griechischen ethischen Rationalismus des Aristoteles, dem der Tugendbegriff des Thomas entnommen ist — sowie alle Grundbegriffe seines Systems — nur den Namen gemein. Die ‚Rationalisierung des Lebens', die Thomas mit seinem Tugend- und Erziehungssystem anstrebt, zielt an erster Stelle auf eine innere Ordnung und Harmonie der Seele und ihrer Kräfte hin, und dies zu dem Ziele, sie zu einem reinen und klaren Gefäß für die Aufnahme der Offenbarungswahrheiten und eines übernatürlichen Gnadenlebens zu machen« [16]). Nicht der Protestantismus, auch nicht der Calvinismus habe den kapitalistischen Geist »erzeugt«, sondern dieser Geist durchbrach hier nur die Schranken, die ihm die Wirtschaftsanschauung der katholischen Kirche und ihre Verbote gesetzt hatten. »Auf die prinzipielle Emanzipation des Geistes des Wirtschaftslebens überhaupt von irgendwelcher Inspiration einer spirituellen religiös-sittlichen Autorität und aller priesterlichen Leitung — darauf kommt es als einer der ersten Vorbedingungen der Entstehung des neuen kapitalistischen Geistes an« [17]). Die durch die Loslösung vom Religiösen bedingte letzte Unruhe gab eine die Wirtschaft bewegende Triebfeder ab. »Die religiös-metaphysische Verzweiflung des modernen Menschen ist überall Wurzel und Beginn des sich nach außen ergießenden endlosen Tätigkeitsdrangs« [18]). —

Die religiöse Grundhaltung vermag also fördernd oder hemmend auf das Wirtschaftshandeln, besonders auf das Handeln der

[15]) Sombart, Der Bourgeois, S. 292 ff. Sombart stützt sich hier besonders auf die Schrift von Franz Keller, Unternehmung und Mehrwert (Schriften der Görres-Gesellschaft, Köln 1912).
[16]) Scheler, a. a. O. S. 291 f. [17]) Scheler, a. a. O. S. 303.
[18]) Scheler, a. a. O. S. 316.

Unternehmer, einzuwirken. Sie vermag Grenzen zu setzen für die Durchsetzung der wirtschaftlichen Forderungen im Unternehmerhandeln. Andererseits aber bestimmen diese wirtschaftlichen Forderungen, welche »Leitmotive« innerhalb der Wirtschaft wirksam werden können. Die wirtschaftlichen Forderungen entscheiden weitgehend darüber, welche Motivationen das Unternehmerhandeln fundieren dürfen; denn dieses Handeln muß vom wirtschaftlichen Erfolg begleitet sein, sonst verfällt es der Konkurrenzauslese. Die jeweilige Form der Erwerbswirtschaft bestimmt vielleicht in weit größerem Maße das Unternehmerhandeln als all diese »irrationalen« Faktoren. Wenn es auch richtig ist, daß die Unternehmung in ihrer jeweiligen Ausgestaltung ein Geschöpf der Menschen ist, so wird sie doch durch wirtschaftliche Zwecke konstituiert, deren Erfüllung die Aufgabe des Unternehmers ist [19]). Es ist eine Art von Zwangsverhältnis, dem sich der Einzelne nicht entziehen kann und das um so stärker wirkt, je rationeller und ausgedehnter die »Organisation« ist, die der persönlichen Willkür im Unternehmerhandeln ganz bestimmte Schranken setzt. »Die heutige kapitalistische Wirtschaftsordnung ist ein ungeheuerer Kosmos, in den der Einzelne hineingeboren wird und der für ihn, wenigstens als Einzelnen, als faktisch unabänderliches Gehäuse, in dem er zu leben hat, gegeben ist. Er zwingt den Einzelnen, soweit er in den Zusammenhang des Marktes verflochten ist, die Normen seines wirtschaftlichen Handelns auf. Der Fabrikant, welcher diesen Normen dauernd entgegenhandelt, wird ökonomisch ebenso unfehlbar eliminiert wie der Arbeiter, der sich ihnen nicht anpassen kann oder will, als Arbeitsloser auf die Straße gesetzt wird. — Der heutige, zur Herrschaft im Wirtschaftsleben gelangte Kapitalismus also erzieht und schafft sich im Wege der ökonomischen Auslese die Wirtschaftssubjekte — Unternehmer und Arbeiter —, deren er bedarf« [20]).

Dieses Zwangsverhältnis ist von größter Bedeutung für das

[19]) Pohle (Der Unternehmerstand, Leipzig 1910. S. 450) sagt: »So ist das moderne Unternehmertum mit und an der Unternehmung entstanden; nicht etwa aber ist, wie man nach manchem Forscher glauben könnte, erst der kapitalistische Geist geschaffen worden, und dieser hat sich dann die Unternehmung als seinen Körper gebaut.« Ein Primat wird sich jedoch schwer feststellen lassen. Immer ist auch zur Entstehung der Unternehmung eine bestimmte wirtschaftliche Geisteshaltung notwendig. »Kapitalistischer Geist« und die Art der bestehenden Wirtschaftseinrichtungen werden meist einander entsprechen.

[20]) Max Weber, a. a. O. S. 37.

Unternehmerhandeln, es bestimmt das seelisch-geistige Leben des Unternehmers in ebenso starker Weise wie die Zwangsläufigkeit des modernen Arbeitsprozesses das Seelenleben des Industriearbeiters. Man überschätzt sehr leicht die »Freiheit« des Unternehmerhandelns und übersieht das Gebundensein — auch seines Machtstrebens – durch die wirtschaftlichen Erfordernisse. Der Unternehmer ist auch in seinen Beziehungen zur Arbeiterschaft mehr oder minder ein »Gefangener des ökonomischen und kapitalistischen Gesetzes, das er als ‚Herr im eigenen Hause' souverän zu beherrschen scheint«: »Der kapitalistische Unternehmer ist geradezu das einzige Glied der Gesellschaft, das niemals ab irato handeln, der am wenigsten seinem Temperamente die Zügel schießen lassen darf, der so armselig ist, daß er weder seinen menschenfreundlichen noch seinen Racheinstinkten nachgeben darf, der überhaupt nie so handeln kann, wie ihm ums Herz ist, der vielmehr bei jedem Schritt, den die Leidenschaft ihn vom Wege der kühlen, rechnenden Vernunft abdrängt, Gefahr läuft, seine Wirtschaftsexistenz zu riskieren« [21]).

Und wegen dieses Gebundenseins läßt sich — trotz der verschiedensten Ausprägungen und trotz der verschiedenartigsten Motivationen — eine seelisch-geistige Haltung der Unternehmerpersönlichkeit, ein bestimmter Habitus, der dem Unternehmer eigen ist, aufweisen. Wohl ist dieser Habitus weitgehend »milieubedingt«, d. h. er hat sich herausgebildet unter dem Zwange von Forderungen und Ansprüchen an das seelische Leben und an die geistige Tätigkeit des Unternehmers, aber es muß eine bestimmte »Disposition« dazu im Einzelmenschen, der die Unternehmeraufgabe zu erfüllen sucht, vorhanden sein, sonst verfällt er der negativen Auslese. —

Hier erhebt sich die Frage: Ist diese Disposition zur Unternehmertätigkeit an einen auch somatisch bestimmbaren Menschentyp gebunden?

Sombart bejaht diese Frage. Es gibt Menschen, »deren Veranlagung sie disponiert, kapitalistischen Geist rascher zu entwickeln als andere, wenn eine äußere Veranlassung, ein äußerer Reiz auf sie einwirkt; die alsdann die Strebungen des kapitalistischen Unternehmers eher und intensiver zu den ihrigen machen, die die bürgerlichen Tugenden bereitwilliger annehmen;

[21]) A. Salz, Macht und Wirtschaftsgesetz, Leipzig 1930, S. 175.

die die ökonomischen Fähigkeiten leichter und vollständiger sich aneignen als andere, heterogene Naturen« [22]).

Auch Scheler geht bis zu den biologischen Grundlagen zurück und beschreibt zwei Menschentypen, die auf bestimmte biologische Erbfaktoren zurückgeführt werden [23]).

Der Träger des »kapitalistischen Geistes«, des Geistes der Rechenhaftigkeit ist der von ihm charakterisierte zweite Typus, der »von vornherein unter dem natürlichen Angstdruck des minderwertigen Vitaltypus lebt, der den Geist des Sichsorgens, damit die Sucht nach ‚Sicherheit' und ‚Garantie' in allen Dingen, nach Regelhaftigkeit und Berechnung aller Dinge gebiert« [24]). Die Anlage zu dieser Rechenhaftigkeit ist für Scheler »ohne Zweifel . . . selbst ein Erbwert und gebunden an den geringerwertigen Vitaltypus« [25]).

Dagegen ist zu sagen: Der von Scheler als »Bourgeoistyp« gekennzeichnete »Träger des Kapitalismus« ist nicht der typische Unternehmer. Die Sucht nach »Sicherheit« und »Garantie« hat noch niemals eine zureichende Motivation des Unternehmerhandelns abgegeben. Wohl kann jedoch das Streben nach »Sicherheit«, das Streben, durch wirtschaftliche Erfolge persönliche »Sicherungen« zu erreichen, gegen wirkliche oder vermeintliche Angriffe auf das Selbstwertgefühl ein Grundmotiv des Unternehmerhandelns sein — und ist es auch tatsächlich in weitem Maße —; aber dieses Streben ist nicht charakteristisch für den Unternehmer allein, sondern für bestimmte Menschen in bestimmter »Einstellung«. Diese seelische Haltung braucht keine dauernde zu sein, sie unterliegt der Beeinflussung, und an ihre Stelle kann eine gänzlich andere treten, ohne daß sich die biologischen Faktoren irgendwie verändern würden [26]). Diese Haltung stammt nicht aus dem Grundcharakter des Menschen, sondern aus seinem »empirischen Charakter« [27]), — aus dem, was durch Erziehung und Umgebung aus einem bestimmten Menschen geworden ist. Damit aber fällt die Schelersche These vom konstanten Biotypus zusammen. Die von Scheler bezeichneten Typen sind keine echten Typen menschlicher Grundcharaktere, sie sind bestimmte

[22]) Sombart, a. a. O. S. 264 f.
[23]) Scheler, Vom Umsturz der Werte, 2. Bd. S. 273 f.
[24]) Scheler, a. a. O. S. 271. [25]) Scheler, a. a. O. S. 333.
[26]) S. besonders die Schriften Alfred Adlers.
[27]) A. Pfänder, Grundprobleme der Charakterologie im Jahrb. f. Charakterologie, I. Jahrg. Bd. 1., Berlin 1924, S. 285 ff.

Verhaltungsweisen, die der Beeinflussung und Wandlung unterliegen können [28]).

Der Unternehmer als Persönlichkeit gehört nicht einem bestimmten, mehr oder minder konstanten Menschentypus an. Im Unternehmerstand finden sich die verschiedensten »Typen«, die jedoch zu einem bestimmten einheitlichen Handeln gedrängt werden kraft ihrer Unternehmerstellung. Die Motivationen dieses Handelns sind sehr verschieden, sie unterliegen jedoch einer Auswahl durch die Erfolgsauslese der wirtschaftlichen Konkurrenz.

Die gekennzeichneten Typen sind nicht an eine bestimmte Rasse gebunden, sie kann es in jeder Rasse geben. Eine weitere Frage ist die nach der rassebedingten Veranlagung der Begabung zur wirtschaftlichen Unternehmertätigkeit. Es kann nicht bestritten werden, daß die Fähigkeiten zur Unternehmerleistung bei einzelnen Rassen verschieden sind. Nun mag auch eine bestimmte Korrelation zwischen körperlichen und seelisch-geistigen Rassemerkmalen bestehen, — aber die Frage ist: ob diese Korrelationen konstant sind, d. h. wirklich auf Erbfaktoren beruhen, oder ob sie auf Umweltfaktoren beruhende, mehr oder minder »zufällige« sind. Diese Frage ist bisher nicht eindeutig gelöst. Und deshalb ist es auch nicht begründbar, über wirtschaftliche Unternehmerqualifikationen bestimmter Rassen Endgültiges auszusagen [29]); zumal, da sich erweisen läßt, daß durch Verpflanzung

[28]) Scheler sieht auch selbst die Schwierigkeit seiner Position. Wenn er aber jede Erweisung in der Wirklichkeit umgeht mit den Worten: »der Gegensatz dieser beiden Typen ‚muß erschaut und erfühlt sein' (S. 272)«, so liegt hier eine Falschanwendung der Phänomenologie vor. Zu einem ähnlich negativen Resultat würde man kommen, wenn man die Unternehmerpersönlichkeiten etwa nach der Typologie von Kretschmer (Körperbau und Charakter, 5. u. 6. Aufl., Berlin 1926) einordnen wollte. Breysig, (Seelenformen, Gesellschaftslehre und Geschichtswissenschaft, Schmollers Jahrbuch Bd. 53, 1929) nimmt eine solche Einteilung nach den Kretschmerschen Typen vor und ordnet die wirtschaftlichen Führer in Groß- und Geldhandel und in Großgewerbe, dem Schizothymentypus zu. — »Besonders merkmalhaft da, wo ein Erbgang einsetzt: die Juniors, die Erbsöhne des Großkapitals, weisen fast noch mehr schizothyme Wesenszüge auf, als die starken Väter, die den Grund zu Vermögen und Herrentum legten.« Breysig macht jedoch die Einschränkung, daß man nicht entscheiden könne, ob die Hauptgruppen gesellschaftlichen und seelischen Verhaltens und ihre Übergangsformen hervorgegangen sind aus den entsprechenden Gruppen und Formen des Körperbaues (S. 15). Damit aber verliert seine Einteilung jeden Wert, denn die Kretschmerschen Typen sind Typen, bei denen notwendig Körperbau und Charakter einander entsprechen.

[29]) Michels kommt auf Grund seiner Untersuchungen (Wirtschaft und Rasse, Grundriß der Sozialökonomik II, Tübingen 1914) zu dem Ergebnis, daß »wenigstens nach dem heutigen Stand unserer Kenntnisse dieser Beziehungen

in anderes Milieu auch die bisher für konstant gehaltenen körperlichen Merkmale sich wesentlich verändern können.

Ähnlich wie mit den Rassebedingtheiten steht es mit der wirtschaftlichen Veranlagung eines bestimmten »Volkscharakters«. Ein Charakter als ein bestimmter Aufbau und eine bestimmte Ausgestaltung der menschlichen Seele kann immer nur dem Einzelmenschen zukommen. Der »Volkscharakter« ist eine Zusammenfassung von gleichartigen Merkmalen der Äußerungen des seelischen Lebens der einzelnen Volksgenossen. Wie weit diese Merkmale wiederum auf biologischen Erbfaktoren beruhen, ist noch schwerer festzustellen als bei der Rasse. Denn ein »Volk« ist meist rassenmäßig sehr verschieden zusammengesetzt. Die Erfahrung hat gezeigt, daß bestimmte Wirtschaftsqualifikationen bei Völkern entstanden sind, denen man sie bisher abgesprochen hat; die sich aber zu entfalten begannen, sobald bestimmte Hemmungen rechtlicher, soziologischer oder religiöser Natur wegfielen. Auch hier erweist es sich: »daß die Beurteilung der Bedeutung des Volkscharakters für die Wirtschaftlichkeit eines Volkes nichts Feststehendes sein kann. Die Art, die Verfassung, der Gang der Wirtschaft heben je nachdem diese oder jene Eigenschaft als besonders brauchbar heraus oder verurteilen sie zur Schwäche« [30]).

Die spezifische »Disposition« zum Unternehmerhandeln wird sich also weniger auf biologische Grundqualitäten zurückführen lassen, als auf bestimmte seelisch-geistige Faktoren, die durch die gesamte natürliche, soziale, kulturelle Umwelt geschaffen sind und durch sie verändert werden können. —

In welcher Weise erfüllt nun die Unternehmerpersönlichkeit die wirtschaftlichen Forderungen? Wie realisieren sich diese Forderungen in der Unternehmertätigkeit?

Das »Zwangsverhältnis« der Sachforderungen ist ein sehr ver-

angeborene ethnische Qualitäten (Rasseeigenschaften) als wesentliches Element wirtschaftlicher Qualifikationen nicht nachweisbar sind« (S. 101). — Adolf Weber (Allg. Volkswirtschaftslehre, S. 93) sagt: »Erst wenn alle anderen Ursachen zur Erklärung sozialökonomischer Geschehnisse versagen, die Eigenart des Klimas und des Landes, der Ernährung und der Erziehung, der staatlichen und sozialen Entwicklung, wird man, und auch dann noch mit aller Vorsicht, überlegen dürfen, ob und wie vererbte Rasseneigentümlichkeiten mitspielen.«

[30]) Levy, Volkscharakter und Wirtschaft, Leipzig 1926, S. 58.

schieden starkes und so ist auch der Spielraum, der der Durchsetzung rein persönlicher Ansprüche verbleibt, ohne daß dadurch der Wirtschaftserfolg unmöglich gemacht wird, ein sehr verschieden großer. Die einzelnen Produktionszweige geben ganz bestimmte Möglichkeiten für die Durchsetzung persönlicher Ansprüche.

Ein Blick in die wirtschaftliche Wirklichkeit zeigt, daß das rein Persönliche in der Wirtschaftsführung eine große Rolle spielt und in bedeutsamer Weise auf die jeweilige Wirtschaftsgestaltung einwirkt. Die Persönlichkeit des Unternehmers ist nicht allein der »Realisationsfaktor« (Scheler) der wirtschaftlichen Forderungen, sie bestimmt auch den jeweiligen Grad und das Ausmaß ihrer Erfüllung. Die Unternehmerpersönlichkeit ist »die letzte Instanz gleichsam, von deren Spruch abhängt, ob und wie weit die Ansprüche der Sachlichkeiten zur Erfüllung kommen« [31]). Diese Art der Auswirkung der Unternehmerpersönlichkeit gibt der Unternehmung ihr persönliches Gesicht. Schon von außen her, »an den Fassaden gleichsam der Unternehmungen sind Verschiedenheiten so prägnanter Natur regelmäßig zu erkennen, daß der Rückschluß auf Unterschiedlichkeiten im inneren Kern statthaft erscheint, auch wenn man nicht einen Blick in alle Einzelheiten des Gebäudes hat tun können« [32]). Nicht nur die Leitung und Gestaltung der Unternehmungen, auch die Verflechtung der Einzelwirtschaften miteinander, die gesamte Struktur der Volkswirtschaft sind von der personalen Eigenschaft der Wirtschaftsleiter (jedoch nicht nur der Wirtschaftsleiter) mitbedingt. Bei einer gewissen Gleichartigkeit dieser Eigenart innerhalb einer Bevölkerung drückt sich der jeweilige »Volkscharakter« deutlich in der Gestaltung und Führung der Wirtschaft aus.

Wenn es auch meist nicht schwer fällt, die Auswirkung des »Persönlichen« zu erkennen, so ist es doch im einzelnen Fall oft nicht möglich, den Anteil der sachlichen und der persönlichen Faktoren an der Gestaltung und der Art der Leitung eines Wirtschaftsgebildes klar zu scheiden. Das Sachliche und das Persönliche durchdringen einander in der Weise, daß unter dem Deckmantel des Sachlichen sich — dem Leitenden meist ganz unbewußt — rein persönliche Ansprüche durchsetzen [33]).

[31]) Wiedenfeld, Das Persönliche im modernen Unternehmertum, München und Leipzig 1920, S. 105.

[32]) Wiedenfeld, a. a. O. S. 14.

[33]) Ein Unternehmer, Karl Friedrich v. Siemens, sagt hierüber: »Im Leben steht das Sachliche mit dem Persönlichen immer in einer so engen Ver-

Der Einfluß des Persönlichen in der Unternehmungsleitung zeigt sich sowohl in der Betriebsorganisation wie auch in der Gestaltung der Gesamtunternehmungen und ihrer Beziehungen zu anderen Wirtschafts- und Sozialgebieten.

Das Streben »Herr im Hause« zu sein, hat — teils unter dem Druck sozialpolitischer Maßnahmen, teils aus Einsicht in die wirtschaftliche Zweckmäßigkeit oder ethische Berechtigung des Anspruchs auf Mitführung durch die abhängige Arbeit — sehr an Intensität verloren, aber aufgegeben ist es nicht, es tritt — meist ganz ungewußt — wieder in Erscheinung, wenn irgendeine betriebliche oder organisatorische Maßnahme getroffen werden soll, die den persönlichen Einflußbereich des Leiters einengt. So hat die Rationalisierung besonders bei kleineren und mittleren Unternehmern manchmal Widerstand erfahren, weil sie der persönlichen Machtstellung im Betrieb abträglich ist, weil sie die Betriebsführung »versachlicht« und damit dem Unternehmerhandeln die Möglichkeiten willkürlicher Eingriffe verringert [34]). Dieser persönliche Widerstand gegen sachliche Anforderungen zeigt sich besonders bei Unternehmern, die selbst Besitzer der Unternehmung sind und deren Unternehmertätigkeit sich vorwiegend auf das Betriebstechnische konzentriert, während sich dieser Widerstand gegen sachliche Betriebserfordernisse bei den Leitern von Großunternehmungen — besonders bei Leitern von Aktiengesellschaften — nicht oder nur in geringem Maße findet [35]).

Noch stärker scheint sich der Einfluß des Persönlichen geltend zu machen in der Außentätigkeit des Unternehmers. Beim Abschluß von Kartellverträgen, bei Schaffung von Kombinationen, ganz besonders aber bei Fusionierungen ist fast immer mit dem persönlichen Widerstand der bisher »unabhängigen« Unternehmungsleiter zu rechnen; es entsteht der Kampf zwischen persönlichen Ansprüchen und Sacherfordernissen, der nicht immer zugunsten der letzteren entschieden wird [36]). Hier — beim Aufgeben einer selbständigen Marktstellung — sind die Widerstände meist stärker als bei der Durchführung betrieblicher Maßnahmen, weil die Machtumschichtung oder Machtschmälerung nicht im eigenen Betrieb vor sich geht, sondern weil »fremde« Mächte in die Unternehmungsführung eingreifen. Eine taktische Umstellung wird erforderlich. Denn aus der Angriffsstellung der Konkurrenz wird ein gesellschaftliches Vertragsverhältnis, das leicht als persönlicher Rückzug gedeutet werden kann. Die Schaffung einer neuen Marktstellung durch Zusammenschließung bisher unabhängiger Einzelunternehmungen entzieht manchen Unternehmern die Grundlage zur Durchsetzung persönlicher Geltungsansprüche, sofern sie vermittels der Marktgeltung persönliche Macht- oder Geltungsansprüche befriedigten. Es ist mehr Einordnung erforderlich als bei betrieblichen Maßnahmen, bei denen doch letztlich der Unternehmungsleiter immer noch die oberste Instanz bleibt. Andererseits erfolgt durch die Zusammenschließung, durch die neue verstärkte Marktstellung auch die Erhöhung der Marktgeltung, das Entstehen eines neuen Marktprestiges, die dem obersten Leiter eine persönliche Machtkonzentration ermöglichen, aber auch den Unterführern zugute kommen kann. Auch hier, bei der Aufgabe einer selbständigen Marktstellung, sind die Leiter von Aktiengesellschaften eher geneigt, die Einschränkung persönlicher Selbständigkeit zugunsten erhöhter Rentabilität auf sich zu nehmen.

Solche, die wirtschaftliche Entwicklung hemmenden, Persönlichkeitsansprüche sind vor allem: persönliches Macht- und Geltungsstreben, Selbständigkeitsdrang, Gestaltungswille, aber auch Familientradition, bestimmte politische Meinungen. Sie alle stemmen sich gegen Einschränkung der Persönlichkeitssphäre im Betrieb und am Markt, gegen Betriebs- und Marktbindung. Sie beruhen auf mangelnder personaler Einigung mit der Rentabilitätsforderung der Unternehmung. »Das Herrengefühl in seiner ganzen Unwirtschaftlichkeit stemmt sich dem Gewinnstreben entgegen« (Wiedenfeld).

Eine Hemmung wirtschaftlicher Entwicklung aber bedeutet es auch, wenn dieses Mehrgeltenwollen dazu verführt, die Ent-

bindung, daß sie sich selten trennen lassen und die Grenze gerade von denen, die damit direkt zu tun haben, gar nicht erkannt wird; sie glauben ehrlich, rein sachlich zu handeln, und dabei ist es unbewußt doch rein persönlich. Das finden Sie in den meisten Berufen; ich brauche Sie nur an die Politik zu erinnern. Und in der Wirtschaft auch, und da muß es auch in starkem Maße so sein, und mit wachsender Erfahrung auf den verschiedensten Gebieten des Lebens wird man bei der Durchführung eines Planes persönliche Voraussetzungen als ebenso wichtig in die Rechnung einsetzen wie die sachlichen. Das ist ja auch natürlich. Denn hinter allem steht der Mensch, der allein einer scheinbar unpersönlichen Sache doch das Lebendige gibt und ihr seinen persönlichen Stempel aufdrückt.« (Wandlungen in den wirtschaftlichen Organisationsformen, I. Teil, Berlin 1928, S. 435.)

[34]) Siehe unten S. 66 f.

[35]) Vgl. Devinat, Wissenschaftliche Betriebsführung in Europa, Genf 1927, S. 145.

[36]) Vgl. Wiedenfeld, Gewerbepolitik, Berlin 1927, S. 24, 50 ff., 110.

wicklung einer Unternehmung zu forcieren, wenn ein auf personalen Motivationen beruhender »Wettlauf um die Betriebsgröße« einsetzt, der die jeweiligen wirtschaftlichen Möglichkeiten falsch einschätzt und zu einem späteren Rückzug nötigt, sofern er nicht den wirtschaftlichen Untergang der Unternehmung herbeiführt.

Diese Spannung zwischen persönlichen und sachlichen Erfordernissen ist bei jeder Unternehmerpersönlichkeit eine andere. Sie ist letztlich bedingt sowohl durch die jeweiligen Triebansprüche wie auch durch den bleibenden Grundcharakter einer bestimmten Persönlichkeit. Das Handeln eines jeden Menschen kann — dem Grundwesen des Menschen gemäß — sich nicht lediglich in den Dienst sachlicher Anforderungen stellen, es muß zu einer Entfaltung dieses Grundwesens, zu einer Realisierung der letzten Lebensziele des Menschen führen. Ein voller Einklang zwischen sachlichen und persönlichen Erfordernissen wird erst dann erreicht sein, wenn die Persönlichkeit die sachlichen Anforderungen in ihre Lebensziele aufzunehmen vermag.

Drittes Kapitel

Die Leitungsgliederung in der Großunternehmung.

Die Ausübung der Unternehmerfunktion in einer Unternehmung ist nicht an bestimmte Personen gebunden. Der Träger der Unternehmerfunktion kann wechseln. Es muß auch nicht ein einzelner Träger sein, sondern die Unternehmeraufgaben können arbeitsteilig von einem Unternehmerkollegium erfüllt werden. Die bestimmte Art der Verteilung der Leitungsaufgaben bedingt die jeweilige Leitungsgliederung einer Unternehmung.

Die Leitungsgliederung hängt vornehmlich von drei Faktoren ab: 1. von wirtschaftlich-technischen Erfordernissen, 2. von den Eigentumsverhältnissen und 3. von persönlichen Faktoren.

1. Die Entwicklung zum Großbetrieb, zur Großunternehmung, die Kombination und Verschmelzung von Unternehmungen bedingen eine Funktionsteilung aus folgenden Gründen:

a) Die Großunternehmung erfordert meist eine Kooperation verschiedener Leiter, weil die Sachkenntnis eines Einzelnen nicht

mehr ausreicht, weil die Übersicht über den großen Aufgabenkomplex zu schwierig wird und weil die Verantwortung für Entschlüsse von großer wirtschaftlicher Tragweite meist von einem Einzelnen nicht mehr getragen werden kann.

b) Die Großunternehmung gliedert sich in verschiedene Abteilungen, Betriebe oder dgl., denen bestimmte Aufgaben obliegen. Sie zerfällt in verschiedene Bereiche, die ein eigenes Gesicht zeigen, ganz spezifische Fachkenntnisse erfordern und demgemäß auch an die Leitung ganz bestimmte Anforderungen stellen. Dies bedingt eine Leitungsspezialisierung. Vor allem sondern sich die beiden Bereiche der technischen und der kaufmännischen Leitung voneinander ab. Dabei ist die Gefahr einer zu großen Verselbständigung solcher Bereiche gegeben. Besonders der Betrieb als Bereich der technischen Organisation entwickelt seine »Eigengesetzlichkeit«. Wohl bleibt er immer dem Unternehmungszweck unterstellt, der Unternehmung eingeordnet und empfängt von der kaufmännischen Leitung seine Direktive, aber er »sperrt« sich meist mehr oder weniger dagegen.

c) Die Vergrößerung des Aufgabenbereiches und die wachsende Schwierigkeit der Aufgabenbewältigung bewirkt, daß sich der Leiter immer mehr entlastet von solchen Funktionen, die zur letzten Direktionsgebung nicht unbedingt notwendig sind. »Durch die Abtrennung aller Nebenfunktionen wird die ausschließliche Pflege der Unternehmertätigkeit möglich: der ‚reine' Unternehmer gelangt zur Wirksamkeit« [1]). Eine Unternehmung vermag sich um so weiter auszudehnen, je mehr Nebenfunktionen der Leitung abgenommen und lediglich ausführenden, verwaltenden Organen übertragen werden.

2. Neben die Bestimmung der Leitungsgliederung durch wirtschaftlich-technische Faktoren tritt diejenige, die auf Grund der Eigentumsverhältnisse und besonders der rechtlichen Regelung der Leitungsbefugnisse erfolgt. Es kommt auf die Art der »Kollektivität« an, die bestimmte Interessenlagerung der Unternehmungsbeteiligten, auf die Intensität und Art ihrer Leitungsansprüche: auf die »kollektive Grundstellung« der Interessen und ihrer Modifikationen [2]). Bei den handelsrechtlich geregelten Gesellschaftsunternehmungen muß sich die Leitungs-

[1]) Sombart, Hochkapitalismus, S. 27.

[2]) Vgl. Karl Fries, Zur Systematik kollektiver Erwerbsorganisationen. Zentralblatt für Handelsrecht, Jahrg. 27, Nr. 9.

gliederung gemäß der rechtlich vorgeschriebenen Struktur ausgestalten. Jedoch bei stärkerer Veränderung der wirtschaftlichen Grundlagen kann dieser rechtlich fixierte Rahmen zur Fessel werden, die wohl weitgehend gedehnt werden kann, bei allzu großer Unelastizität aber gesprengt werden muß.

3. Und schließlich wird die Leitungsgliederung bestimmt durch persönliche Faktoren, durch diejenigen Persönlichkeiten, die tatsächlich an der Leitung beteiligt sind oder einen Leitungsanspruch haben. Eine machtvolle Persönlichkeit kann die Leitungsgliederung einer Unternehmung ganz wesentlich verändern.

Es lassen sich verschiedene Typen der Leitungsgliederung herausstellen je nach dem Maße der Zentralisierung oder Dezentralisierung, je nach der Schwergewichtsverteilung der Initiative und Verantwortung, nach der Art der Übermittlung der Leitungsanweisungen [3]). Ihnen liegen bestimmte Organisationsprinzipien zugrunde, die sich nicht nur in der Einzelunternehmung durchsetzen, sondern auch in den Unternehmungskombinationen. Denn diese haben die gleichen Organisationsaufgaben der Leitung zu

[3]) Z. B. gibt P a l e w s k i (Le Role du Chef d'Entreprise dans la grande industrie, Paris 1924) folgende Einteilung der Organisationstypen (S. 348 ff.):

a) Organisation de ligne ou militaire: »Dans ce type d'organisation, les individus strictement hiérarchisés ‚recoivent leurs ordres d'un seul homme, chef d'atelier ou chef d'équipe' (Fayol). Chaque échelon a une compétence extrêmement étendue, puisqu'il jouit d'une certaine initiative pour l'exécution de l'ordre . . .«

b) Organisation d'état-major ou fonctionelle: »Dans ce type d'organisation, chaque individu doit avoir ‚une tâche clairement définie et circonscrite et le minimum d'attributions' (Taylor). . . . Pas d'initiative chez l'individu, qui recoit les ordres d'agents spécialisés: ces agents spécialisés constituent des états-majors. La hiérarchie s'établit d'après la fonction; l'autorité et la responsabilité se morcèlent, ou plus exactement, se groupent, d'après les aspects, les points de vue sous lesquels l'acte est envisagé.«

c) Système unitaire: »l'entreprise est divisée en zones hiérarchiques; tous les employés appartenant à la même zone recoivent le même titre: ils peuvent avoir qualité pour décider à la place d'un collègue absent, en cas d'urgence.«

d) Système des Comités: »Le rôle des chefs de l'entreprise est apparu si complexe qu'il a semblé nécessaire d'adjoindre à chacun d'eux des comités consultatifs qui discutent les rapports de leurs membres.«

e) Système des deux plans: plan créateur et plan de routine. »L'entreprise se présente suivant deux plans: une assise solide des services de routine, dirigés par des subordonnés, travailleurs persévérants, sans imagination; les chefs dans le plan créateur, libres des soucis de détail, continuellement à la recherche d'idées et de méthodes originales qui, une fois approuvées et adoptées, passeront aux services de routine.«

lösen, nur auf höherer Stufe, und sind freier in der Art der gegenseitigen Leitungsverbundenheit, weil bisher einheitliche Rechtsformen für Unternehmungszusammenschlüsse mehr oder minder fehlen. Die Leitungsgliederung muß sich immer den gegebenen Verhältnissen anpassen. Je nach Art der Produktion, nach Standort der Betriebe, der Produktionsmittel und Absatzmärkte, nach deren Dynamik und Struktur wird sie sich wandeln müssen.

Es haben sich bestimmte Leitungsprinzipien herausgebildet, die den wirtschaftlichen Anforderungen am besten entsprechen. So hat sich innerhalb eines gleichberechtigten Leitungskollegiums meist nicht nur eine Differenzierung ergeben, sondern auch eine vertikale Gliederung. Besonders in kritischen Zeiten wird sich die Leitungsmacht mehr konzentrieren. Ein Primus inter pares wird — ausdrücklich oder stillschweigend — mit diktatorischen Vollmachten ausgestattet werden. Es darf die rasche Entschlußfassung und Durchführung der Leitungsaufgabe nicht gehemmt werden [4]).

In bezug auf die Zentralisation hat sich im allgemeinen der Grundsatz durchgesetzt: Dezentralisation der technischen Leitung der Einzelbetriebe bei zentraler kaufmännischer Oberleitung. Stinnes stellte die Forderung, »die Betriebe zu individualisieren«. Dabei ist eine richtige Unterteilung der Funktionsbereiche notwendig, damit der Abteilungsleiter seinen Bereich voll zu übersehen vermag und ihn ganz in der Hand hat. Es soll das Verantwortungsgefühl der untergeordneten Leiter gestärkt werden, deshalb muß ihnen eine gewisse Unabhängigkeit und eigene Leitungsmacht zugestanden werden. Diese Einzelbereiche müssen jedoch gliedhaft zu einer Einheit verbunden sein. »Eine Organisation soll ihr Gebiet bedecken wie ein Spinnennetz: von jedem Punkt soll eine gerade und gangbare Verbindung zur Mitte führen« [5]). Die einheitliche Zusammenfassung wird um so notwendiger, je stärker die Dezentralisationstendenzen sind. Diese Dezentralisationstendenzen werden besonders gestärkt durch An- oder Ausgliederung von bestimmten Spezialabteilungen. Das Erfordernis von Spezial-

[4]) Vgl. z. B. S t i n n e s (Berichte der Sozialisierungskommission, Bd. 1, S. 113): »Die Leitung der großen gutorganisierten Betriebe muß absolut souverän sein, sie darf in diesen Beziehungen keinen Hemmungen unterworfen sein, sonst wird sie für die allgemeine Wirtschaft nichts Gutes leisten.« — Walter R a t h e n a u: »Geschäfte müssen monarchisch verwaltet werden. Kollegien arbeiten selten schlecht, aber im besten Falle mittelmäßig« (Reflexionen, S. 92).

[5]) Walter R a t h e n a u, a. a. O. S. 92.

kenntnissen der Leiter steigert die Leitungsmacht solcher Gliedbetriebe. Dadurch aber kann der innere Zusammenhalt gelockert und die Einheitlichkeit der Leitung untergraben werden.

Besonders die Durchführung technischer Neuerungen, die genaue Planung und längere Zeit zur Durchführung erfordern, verlangt eine bestimmte Festigkeit der Bindung zwischen den einzelnen Gliedbetrieben. Durchgreifende Rationalisierungsmaßnahmen erfordern festere Bindungen als sie oft die Konzerne herstellen können. Erst die Fusionierung, das Aufgehen der Einzelunternehmung in einem neuen Gesamtunternehmen gibt die beste rechtliche Grundlage ab zur Durchführung größerer technischer oder organisatorischer Neuerungen [6]).

Aber nicht nur Einheitlichkeit der Leitung ist erforderlich, sondern auch Elastizität. Eine sehr breite Spitze, eine zu starke Dezentralisation und ein zu loser Zusammenhalt vermindern die Elastizität. Andererseits aber wird eine allzu starre Bindung der Glieder, eine autokratische Leitung ebenso die Elastizität verringern [7]). Es muß ein bestimmter Spielraum vorhanden sein, eine bestimmte Lockerheit der Bindung und eine Verteilung der Leitungsmacht, die eine optimale Leitungselastizität herbeiführt. Es gibt ein — im Einzelfalle schwer feststellbares — Elastizitätsoptimum der Leitungsgliederung.

[6]) Darauf ist besonders die starke Tendenz der Umwandlung der Interessengemeinschaften in Fusionen zurückzuführen. Vgl.: Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft. Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für allgemeine Wirtschaftsstruktur (I. Unterausschuß) 3. Arbeitsgruppe. Wandlungen in den wirtschaftlichen Organisationsformen. Erster Teil: Wandlungen in den Rechtsformen der Einzelunternehmungen und Konzerne, Berlin 1928. (Hier abgekürzt: Enquête-Bericht I., 3, (1).) S. 383, 405 ff., 432. Ferner: Flechtheim, Neue Rechtsformen industrieller Zusammenschlüsse. In Strukturwandlungen der deutschen Volkswirtschaft, Bd. 1, Berlin 1928, S. 357.

[7]) Vgl. z. B. G. Solmssen (Entwicklungstendenzen und weltwirtschaftliche Aufgaben der deutschen Großbanken, Berlin 1930, S. 33): »Die Kunst der Leitung großer Organisationen liegt in der Dezentralisation bei gleichzeitig aufrecht erhaltener enger Fühlung aller maßgebenden Faktoren miteinander. Die Erreichung dieses Zieles ist in erster Linie Personenfrage. Ein großer Organismus kann nur gedeihen, wenn er in sich die Ausbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten besitzt, welche ihm für die vielen zu besetzenden verantwortlichen Posten ein Menschenmaterial liefern, das nach gleichen Grundsätzen geschult ist und automatisch im Sinne der Leitung denkt und handelt. Verfügt man über ein so geschultes Korps, das von dem gleichen Geiste des Firmenstolzes beseelt ist, so ist es nicht schwer, den Dienst zwischen den Innen- und Außenstellen so elastisch zu gestalten, daß die persönliche Initiative des einzelnen nicht eingeengt, sondern angefeuert wird und dabei doch Ordnung und Disziplin gewahrt werden.«

Die Forderung nach Einheitlichkeit und nach dem Elastizitätsoptimum steckt auch der Ausdehnung der Unternehmung oder Unternehmungskombination bestimmte Grenzen. Der Aktionsradius jeder Leitungsinstanz ist begrenzt. Bei allzu großer Ausdehnung wird das Gebiet unübersehbar, vor allem aber die Elastizität und Schlagfertigkeit der gesamten Unternehmungsleitung beeinträchtigt. Die Ausdehnung der Unternehmungen stößt an die »organisatorisch-ökonomische Entwicklungsgrenze« (Adolf Weber).

Die Leitungsgliederung einer Großunternehmung muß sich in erster Linie immer nach den wirtschaftlichen Erfordernissen richten. Der Aufgabenkreis der Leitung ist gegenüber der einer kleineren Unternehmung wesentlich größer und die Aufgaben selbst komplizierter geworden. Walther Rathenau sagt einmal: »Die Verwaltung einer Großunternehmung übertrifft an Arbeitsumfang, an Personalaufbau und an raschem Wechsel der Aufgaben die Regierung eines Kleinstaates von heute und die eines Großstaates vor hundert Jahren. Ich wüßte keine Zeit und keine Stelle der Erde, Amerika eingeschlossen, wo jahraus, jahrein mit gleicher Geschwindigkeit, Sicherheit, Verantwortung ein ähnliches Tagesmaß von Verfügungs- und Verwaltungsarbeit schöpferischer Art geleistet worden wäre, wie an den leitenden Stellen unserer Großunternehmungen. Von staatsmännischer Arbeit unterscheidet sich diese Tätigkeit durch die Ausschaltung hemmender Instanzen, durch die Notwendigkeit schleunigster Entschließung und durch die Ungeteiltheit der Verantwortung; von früherer Geschäftsarbeit unterscheidet sie sich durch den Umfang des Gebiets, den stetigen Wechsel der Aufgaben und Probleme und durch das Verwaltungswerkzeug der Organisation. Die gefährliche Schwierigkeit dieser Arbeitsweise liegt im Problem der Einheitlichkeit der Politik und Leitung. Dauernde Berührung der leitenden Spitzen ist durch den Drang der Tagesarbeit erschwert; regelmäßige Sitzungen können nur das wesentlich Notwendigste und zumeist nur das Geschehene streifen; Persönlichkeiten, die alle Hauptgebiete der Wirtschaft: Technik, Produktion, Verwaltung, Finanz und Handel zu überblicken vermögen, sind selten« [8]).

Gegenüber diesen gestiegenen Anforderungen und besonders gegenüber dem Erfordernis der Anpassung der Leitungsgliede-

[8]) Rathenau, Vom Aktienwesen, Berlin 1917, S. 12.

rung an die durch wirtschaftlichen Strukturwandel bedingten Veränderungen der Leitungsaufgaben werden oft die rechtlichen Fixierungen der Leitungsbefugnisse zu Hemmungen bei der Durchführung der wirtschaftlichen Erfordernisse. —

Ein instruktives Beispiel der Leitungsgliederung und ihrer Wandlung unter dem Druck veränderter wirtschaftlicher Forderungen ist die Art der Verteilung der Leitungsmacht innerhalb der Aktiengesellschaft. Obwohl die Aktiengesellschaftsform »nur ein juristisches Schema, eine Schablone ist, der man sich für Zwecke der verschiedensten Art anpassen kann und anpaßt, wenn dies aus irgendwelchen äußeren oder inneren Gründen wünschenswert erscheint«[9]), so ist doch in manchen Fällen selbst dieser juristische Rahmen zu eng geworden und die veränderten Wirtschaftsgegebenheiten sprengen diesen Rahmen in der Weise, daß eine veränderte Gesetzesauslegung oder aber eine Rechtsentwicklung, die sich praeter legem, zum Teil auch auch contra legem vollzieht, diesen Wandlungen Rechnung zu tragen sucht[10]).

Die Rechtsform der Aktiengesellschaft beruht auf den wirtschaftlichen Erfordernissen der Risikoverteilung und der Notwendigkeit, möglichst weite Kreise auch kleinerer Kapitalisten zur Bereitstellung von Kapital heranzuziehen. Die Aktiengesellschaft ermöglicht erst die volle Trennung von Besitz und Unternehmungsleitung. Der Leiter der Aktiengesellschaft muß nicht mit Kapital beteiligt sein, andererseits ist aber auch der Einfluß des Aktionärs als Kapitalist meist ein geringer. Die Demokratisierung des Aktienbesitzes führt nicht notwendig zu einer Demokratisierung der Leitung.

Die Leitung der Aktiengesellschaft erfordert — wie die jeder Unternehmung — schnelle Entschlußkraft, Schlagfertigkeit des Handelns, sowie eine gewisse Kontinuität und Stabilität. Entgegen dem juristischen Schema haben diese Wirtschaftserfordernisse eine Leitungsgliederung geschaffen, die die Realisierung dieser Erfordernisse leichter möglich macht. Diese »Struktur-

[9]) Passow, Die Aktiengesellschaft, 2. Aufl., Jena 1922, S. 2.

[10]) Vgl. hierzu Enquête-Bericht I., 3. (1), darin besonders die Gutachten von Flechtheim, Hachenburg, Geiler und Buchwald. Zu den Ergebnissen des Enquête-Ausschusses nimmt kritisch Stellung: Passow, Der Strukturwandel der Aktiengesellschaft im Lichte der Wirtschaftsenquete, Jena 1930.

wandlung« der Leitungsgliederung einer Aktiengesellschaft zeigt sich vornehmlich in zweierlei Hinsicht: 1. in der Vereinheitlichung und Verselbständigung der Leitung und 2. in dem dadurch bedingten verstärkten Gegensatz zwischen Leitung und Aktionär.

1. Während in anderen Aktienrechten die Unternehmungsleitung meist nur in der Hand eines Organs liegt (im englischen Recht beim board of directors) hat das deutsche Aktienrecht zwei Organe geschaffen, denen in Funktionsteilung die Leitung obliegt: Aufsichtsrat und Vorstand. Diese Funktionsteilung hat sich aber in Wirklichkeit nicht gemäß der juristischen Fixierung vollzogen, sie hat sich in Anpassung an wirtschaftliche Erfordernisse durch »Substitution des Grundes« (Rathenau) verschoben. Je nach der bestimmten wirtschaftlichen Struktur einer Aktiengesellschaft wird auch die Leitungsmacht zwischen Vorstand und Aufsichtsrat verschieden gelagert sein. Aber im allgemeinen läßt sich die Tendenz feststellen, daß bei kleineren und mittleren Unternehmungen der Schwerpunkt der Leitung meist beim Aufsichtsrat liegt, er sich bei der Großunternehmung aber nach der Seite des Vorstandes hin verschoben hat[11]). Und zwar aus folgenden Gründen: Durch die zunehmende Größe der Aktiengesellschaft und die Rücksichten auf andere, mit ihr in Geschäftsverbindung stehende Unternehmungen (Banken usw.) vergrößert sich die Zahl der Aufsichtsratmitglieder in einer Weise, daß dadurch die Einheitlichkeit der Willensbildung erschwert oder gefährdet und die Schlagfertigkeit der Unternehmungsführung gelähmt wird. Der Vorstand aber ist meistens dank seines besseren Überblickes und dank seiner größeren Vertrautheit mit den Einzelheiten der Unternehmung eher in der Lage, die tatsächliche Leitung zu übernehmen. Besteht auch der Vorstand aus einer größeren Zahl von Mitgliedern, so tritt auch hier wieder Differenzierung ein. Innerhalb dieses Vorstandes bildet sich eine Leitungsgliederung, an deren Spitze sich die Hauptmacht und Hauptverantwortung konzentriert[12]). Und schließlich: die Zahl der wirklich zur Leitung einer Großunternehmung befähigten Personen ist gering. Dem Aufsichtsrat fällt die Aufgabe zu, die tatsächlichen Leiter auszuwählen und an die Spitze zu stellen. Das ist keine geringe Aufgabe, denn die Personenfrage der Leitung wurde zur »Schicksalsfrage des Unternehmens«: »Ein

[11]) Vgl. Enquête-Bericht, I. 3. (1). S. 326, 356, 439, 354.

[12]) Vgl. Enquête-Bericht, I., 3. (1), S. 360 f.

starker Staat kann, wie ältere und jüngere Erfahrung zeigt, ein Menschenalter lang von aufgespeicherten Kräften zehren; ein Wirtschaftsunternehmen, und sei es das stärkste, wird bei falscher Leitung im Laufe weniger Jahre zusammenbrechen. Die Schicksalsfrage der Führerschaft aber ist die höchste und verantwortungsvollste Aufgabe des Aufsichtsrates; an ihr muß sich in gegebenen Abständen seine Menschenkenntnis und organisatorische Kraft erproben« (Rathenau) [13]). — Aber auch diese Aufgabe wird dem Aufsichtsrat teilweise genommen, nämlich dort, wo sich der Vorstand durch eine Art Kooptation selbst ergänzt und seine Nachfolger systematisch ausliest und heranbildet [14]). Trotz allem aber hat der Aufsichtsrat seine Funktion nicht ganz verloren, er wirkt vornehmlich — wie Rathenau sagte — »in being«, durch sein Dasein. Wenn er auch in vielen Fällen seine Unternehmerfunktionen an den Vorstand abgetreten hat, so beeinflußt er doch in indirekter Weise auf den Leitungskurs der Unternehmung. Er wirkt auf eine größere Stetigkeit der Leitung hin. Er bringt ferner in vielen Fällen durch seine Geschäftsbeziehungen dem Unternehmen Aufträge zu. Aber seine Kontrollfunktion ist in ihrer Wirksamkeit wesentlich herabgemindert. Der Aufsichtsrat ist im wesentlichen »eine Interessenvertretung der Hauptbeteiligten, kein Kontrollorgan im Dienste der Aktionäre« [15]).

Es zeigt sich also: die wirkliche Leitungsmacht konzentriert sich mehr und mehr an der Spitze und die Leitungsfunktion wird von Einzelnen ausgeübt, die dank ihrer sachlichen und persönlichen Überlegenheit dazu befähigt sind. Der Kapitalbesitz des

[13]) Rathenau, a. a. O. S. 19. — Der Aufsichtsrat hat sich meist ganz bewußt von jedem Eingriff in die Geschäftsführung ferngehalten und sich auf diese wesentliche Aufgabe der Auswahl der Leiter beschränkt. So sagt z. B. Solmssen (a. a. O., S. 23 f.): man habe in Deutschland »das Prinzip befolgen können, wenn man ein neues Unternehmen vom Stapel ließ, tüchtige Kapitäne auf die Kommandobrücke zu stellen und sie nach bestem Wissen fahren zu lassen. Man legte das Hauptgewicht auf die Auswahl der Persönlichkeiten, beobachtete ihr Tun und Lassen und verließ sich, und durfte sich, dem Inhalt der Gesetzgebung entsprechend, darauf verlassen, daß der Mensch mit seinen höheren Zwecken wächst und man einen Könner nur vor Verantwortlichkeiten zu stellen braucht, damit er die in ihm liegenden Fähigkeiten entwickle. Der Aufsichtsrat und auch sein Vorsitzender nahmen solchen Männern gegenüber keineswegs die Haltung von Vorgesetzten, sondern die freundschaftlicher Berater ein. Der Erfolg hat diesem System recht gegeben».

[14]) Vgl. Enquête-Bericht I, 3. (1), S. 359, 361.

[15]) Passow, a. a. O. S. 200.

Leiters ist dabei weniger ausschlaggebend als die Befähigung zur Leitung. Diese durch sachliche Gegebenheiten bedingten Tendenzen können aber umgebogen werden durch persönliche Momente. Die starke Persönlichkeit kann auch im Aufsichtsrat sitzen und von dort aus die Unternehmungsleitung in der Hand haben.

2. Die zweite Tendenz zielt auf eine Veränderung der Stellung des Aktionärs. Die Verselbständigung der Unternehmungsleitung vom Kapitalbesitz findet in dieser veränderten Stellung ihren deutlichen Ausgang. Diese Wandlung in der Stellung des Aktionärs zeigt sich besonders in folgendem:

a) In der Dividendenpolitik.

Die Anforderungen der Unternehmung gehen voran den Ansprüchen der Aktionäre auf hohe Dividende. Der fast allgemein herrschende Grundsatz der Dividendenpolitik ist: möglichste Stabilisierung der Höhe der Dividende. Je größer die Unternehmungen wurden, desto stetiger ist im allgemeinen die Dividendenpolitik gewesen und zwar aus folgenden Gründen: Ein großes Unternehmen braucht starke Rücklagen zur Erneuerung seiner stehenden Anlagen. Nicht nur der rasche Fortschritt der Technik erfordert große Kapitalien, sondern auch deren sofortige Bereitstellung, wenn man einen Konkurrenzvorsprung erzielen will. Diese Schnelligkeit der Bereitstellung aber kann durch das Angewiesensein auf die Banken verhindert werden, ein wesentliches Motiv für Selbstfinanzierung. Ein zweiter Grund kann in manchen Fällen die Rücksichtnahme auf die von den Arbeiterorganisationen entsprechend der Dividendenerhöhung erhobenen Lohnforderungen sein, die dann im Falle des Dividendenrückganges nicht wieder zurückgenommen werden. Und schließlich will man eine Gleichmäßigkeit der Kursgestaltung erzielen, ein sprunghaftes Auf- und Ab an der Börse vermeiden [16]).

Durch diese Stabilisierung der Dividende nähert sich die Stellung des Aktionärs in gewisser Weise der des Obligationärs [17]). Die Leitungsmacht löst sich nicht nur vom Besitz, sondern auch von der juristischen Leitungsbefugnis, vom Leitungsrecht ab. Die wirtschaftlichen Erfordernisse der Unternehmung — jedoch

[16]) Einzelheiten zur Frage der Stabilisierung der Dividendenpolitik, siehe besonders Enquête-Bericht, I., 3. (1), S. 313, 386, 388, 424, 471 f.

[17]) Vgl. Enquête-Bericht, I., 3. (1), S. 54, 75.

nicht sie allein! — drücken den Aktionär in bezug auf seine Leitungsmacht mehr und mehr zur Bedeutungslosigkeit herab [18]).

Aus dieser Stabilisierung der Dividendenausschüttung kann jedoch nicht der Schluß gezogen werden, daß sich das Gewinnstreben der Leiter einer Aktiengesellschaft verringert hätte, und daß damit ein Wesenselement des Kapitalismus eliminiert werde.

Das zeigt sich auch an der verminderten Offenlegung der Geschäftsführungsmethoden und -einzelheiten den Aktionären gegenüber, die immer mehr Außenstehende werden, ja mitunter mit der Allgemeinheit zusammen als die »Öffentlichkeit«, die »fremden Leute«, [19]) bezeichnet werden, denen gegenüber man die Geschäftsgeheimnisse zu wahren hat. Diese Stellung des Aktionärs kommt auch zum Ausdruck

b) in der veränderten Stellung der Generalversammlung.

Obwohl formalrechtlich die letzten Entscheidungen über die Geschäftsführung bei der Generalversammlung der Aktionäre liegen, übt in den meisten Fällen gerade diese Instanz am wenigsten Einfluß auf die Unternehmungsleitung aus. Sie ist zur »Jasagemaschine« geworden [20]). Die Stellung der Generalversammlung, ihre tatsächliche Leitungsmacht ist verschieden je nach der »Kollektivität«, nach der inneren Struktur, nach der Verteilungsform des Kapitalbesitzes einer Aktiengesellschaft. Zersplitterter Aktienbesitz wird am wenigsten Leitungsmacht haben können. »Die zersplitterten Interessen der zahlreichen Aktionäre, die Notwendigkeit der Geheimhaltung der inneren Geschäftsvorgänge mit Rücksicht auf die Konkurrenz, die unentbehrliche Entschlußkraft und Entschlußfreudigkeit neben selbständiger Verantwortung hindern die formell Berechtigten, ihre

[18]) Das Urteil eines Unternehmers: Silverberg sagte auf der Züricher Tagung des Vereins für Sozialpolitik: »Das Recht des Aktionärs auf Dividende ist — überspitzt gesagt — das Recht, das Unternehmen ruinieren zu dürfen, so wie es sich heute darstellt und wie es sich in dieser Überspannung darstellt. Man muß sich ganz klar darüber sein, daß eine ganz andersartige Verantwortung in dieser Aufbauperiode auf den Leitern von größeren Unternehmungen lastet, als sie zu irgendeiner Zeit war, und daß infolgedessen auch gerade die Interessen der Aktionäre an der Erhaltung ihres Vermögens gegenüber dem Wunsche nach Ausschüttung von Gewinnen überwiegen müssen. Ich sage, dieser Wunsch der Aktionäre muß zurücktreten gegenüber den Verpflichtungen, die wir uns selbst gegenüber haben« (Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Bd. 175, S. 255).

[19]) Vgl. Enquête-Bericht I., 3. (1), S. 401.

[20]) Wiedenfeld, Die deutsche Wirtschaft und ihre Führer, Bd. 1, S. XI.

rechtliche Stellung so auszunützen, daß dadurch die Selbständigkeit der Entschlußkraft der leitenden Persönlichkeiten ernstlich in Frage gestellt werden könnte« [21]).

Ist der Aktienbesitz mehr zentralisiert, so kann von der Majorität ein bedeutender Einfluß auf die Unternehmungsleitung ausgehen, besonders wenn die Majorität sich in einer Hand befindet. Ein solcher »Unternehmeraktionär« kann dann wieder Unternehmerfunktionen an sich reißen, aber er wird diese nur erfüllen, wenn er auch tatsächlich die Unternehmerfähigkeiten und -kenntnisse besitzt. Das Streben nach Besitzkonzentration kann so in den Dienst des Strebens nach Leitungsmacht gestellt werden. Ein solcher »Unternehmeraktionär« vermag auch die Aktienmajorität dazu benutzen, um eine bestimmte Unternehmung für die Zwecke einer anderen Unternehmung auszunutzen. Dann wird diese Unternehmung ihre wirtschaftliche Selbständigkeit verlieren und der Leitungsmacht einer anderen Unternehmung oder eines Unternehmungskomplexes unterstellt.

Der mittlere und der Kleinaktionär aber sind meist sehr wenig an der Geschäftsführung interessiert [22]). Das erleichtert die Bildung einer einheitlichen Leitungsmacht und begünstigt die Verselbständigung der Unternehmungsleitung vom Kapitalbesitz. Der kleine Aktionär wird mehr und mehr zum Nur-Kapitalisten.

In bestimmten Fällen jedoch kann sich auch die Bedeutung der Generalversammlung erhöhen, ihre Leitungsmacht verstärken. So z. B. wenn eine Leitungseinheit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat nicht zu erreichen ist oder wenn die Unternehmungsleitung Maßnahmen trifft, die den Widerspruch auch der kleineren Aktionäre in so starkem Maße hervorrufen, daß sie durch Zusammenschluß in den Besitz der Majorität gelangen. —

Die Realisierung der wirtschaftlichen Forderungen führt also nicht zu einer Demokratisierung der Unternehmungsführung, sondern zu einer »Aktienoligarchie«. Diese durch sachliche Forderungen bedingte Zusammenfassung der Leitungsmacht wird noch gestärkt durch persönliche Machtansprüche, die meist über die sachlich geforderte Machtzusammenfassung hinausgehen. Es kann so zu einem »Faschismus im Aktienwesen« (Salin) kommen, der die berechtigten Interessen des Aktionärs vernachlässigt, ihn

[21]) Adolf Weber, a. a. O. S. 194.

[22]) Vgl. Passow, a. a. O. S. 323 ff. Ferner Enquête-Bericht I., 3. (1), S. 201 ff.

unwillig macht zur weiteren Kapitalbereitstellung und so schließlich das Gedeihen der Unternehmung schädigt [23]). Den größeren Anteil an dieser undemokratischen Führungsweise aber haben die wirtschaftlichen Notwendigkeiten. »In der Tat wäre die außerordentliche Entwicklung der Aktienunternehmung ausgeschlossen gewesen, wenn diese Gesellschaften wirklich demokratisch organisiert, auf die Initiative und die Entscheidung der Gesamtheit ihrer Aktionäre angewiesen wären. Eine Versammlung von Aktionären, die zum großen Teil nicht die nötige Sachkenntnis besitzen, auch nicht einmal die erforderliche Zeit haben, eine solche Versammlung, deren Zusammensetzung noch obendrein ständigem Wechsel unterworfen ist, kann gar nicht ein großes geschäftliches Unternehmen erfolgreich leiten« [24]).

Viertes Kapitel

Rationalisierung und Unternehmungsleitung.

Die Leitungsaufgaben und die Leitungsgliederung der Unternehmungen unterliegen auch Wandlungen, die bestimmt werden von dem Maß an technischer und wirtschaftlicher Rationalität, die sich in einer Unternehmung durchzusetzen vermag, also: durch das Maß der jeweils verwirklichten »Rationalisierung«.

Die Rationalisierung erstreckt sich vornehmlich auf folgende Gebiete:

1. Vereinheitlichung,
2. wissenschaftliche Betriebsführung,
3. kaufmännische Verwaltung,
4. Betriebskombinationen und Unternehmungszusammenschlüsse.

[23]) Auf die bestehenden Mißstände einer solchen »Aktienoligarchie«, die sich besonders seit der Einführung der Mehrstimmrechtsaktien u. dgl. als Vorbeugungsmittel gegen innere und äußere »Überfremdung« zeigen, kann hier nicht eingegangen werden. Ihre Beseitigung ist das Zentralproblem der geforderten Aktienrechtsreform. Vgl. hierzu: Solmssen, Probleme des Aktienrechts, 2. Aufl., Berlin 1928; Derselbe, Art. Aktienrecht, Hdwb. d. Staatsw., Ergänzungsbd.; E. Welter, Erneuerung des Aktienrechts, Frankfurt a. M. 1929; Passow, Der Strukturwandel der Aktiengesellschaft, S. 15 ff. und 24 ff.

[24]) Passow, Die Aktiengesellschaft, S. 492 f.

1. Die Vereinheitlichung umfaßt Normung und Typisierung der Produkte und Produktionselemente und Spezialisierung der Produktion. Der Einfluß auf die Unternehmungsleitung äußert sich in folgender Weise:

Der Betriebsgang wird übersichtlicher, kontinuierlicher. Ein größerer Teil des Arbeitsvollzugs wird auf die Maschine übertragen. Es verlagert sich der Schwerpunkt von der ausführenden Arbeit auf die Arbeitsvorbereitung. Es sind größere Kontrollmöglichkeiten gegeben. Dadurch wird auch die kaufmännische Verwaltung verändert. Die Kalkulationen können exakter gemacht werden, es wird möglich, genauere Fertigungspläne aufzustellen und die Kontrolle zu automatisieren. Das bedeutet eine weitere Entlastung der Unternehmungsleitung von technischen Aufgaben (auch von kaufmännisch-technischen) und ein Freiwerden der Unternehmertätigkeit für die Aufgaben des Marktes.

Durch die Vereinfachung der Produkte kann die Absatzfunktion besser gepflegt werden, die Händlerfunktion kann ganz oder teilweise von der Produktion übernommen werden. Deshalb stemmt sich auch insbesondere der Großhandel gegen die von der Industrie ausgehende Vereinheitlichung [1]), während die Einstellung des Einzelhandels zur Konsumvereinheitlichung nicht in so starkem Maße gegnerisch ist [2]). Der Großhandel sieht in der Vereinheitlichung ein weiteres Mittel zu seiner Ausschaltung. Denn durch diese Vereinheitlichung wird eine Funktionsverschiebung herbeigeführt vom Großhändler zum Produzenten hin.

Eine weitere Wirkung der Vereinheitlichung ist die Tendenz zum Zusammenschluß. Dieser Zusammenschluß erfolgt: erstens durch die Notwendigkeit der Vereinbarungen bei der Durchführung eines Produktionsprogrammes. Bei der Durchführung von Normungen ist die völlige Einigung aller Hersteller erforderlich, während Typisierung und Spezialisierung einen engeren Kreis von Unternehmungsleitern binden [3]). Zweitens durch das vergrößerte Marktrisiko spezialisierter Unternehmungen.

Die Unternehmerselbständigkeit wird wohl durch die Vereinheitlichung auf manchen Gebieten gebunden, kann dafür aber —

[1]) Vgl. Lampe, Art. Großhandel, Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Ergänzungsband, S. 357.

[2]) Vgl. Tiburtius, Rationalisierung im Einzelhandel, RKW-Veröffentlichungen Nr. 1, Berlin 1927, S. 17 ff.; auch Lampe, a. a. O. S. 365.

[3]) Gerhardt, Art. Rationalisierung in der Industrie, Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Ergänzungsband, S. 712.

unter bestimmten Umständen — auf anderen sich freier auswirken. Die Vereinheitlichung wird jedoch nie so weit gehen, daß sie die Initiative der Unternehmer lahmlegt. Denn die Grenzen der Vereinheitlichung werden vom Markte, letztlich also vom Konsumenten bestimmt, und der Unternehmer bleibt immer darauf angewiesen, die Bedarfsansprüche der Konsumenten zu erfüllen.

2. Die rationelle Produktionsgestaltung, die »wissenschaftliche Betriebsführung« verändert nicht nur die Produktionsgrundlagen, bedingt nicht nur Verschiebungen in der ausführenden Arbeit, sondern auch solche in der Leitung.

Die Mechanisierung erzeugt eine größere Einförmigkeit der Arbeitsverrichtungen und im allgemeinen auch eine Verengung des Betätigungskreises. Der einzelne Arbeiter wird ersetzbarer als bei differenzierterer Arbeitsleistung. Das bedeutet größere Unabhängigkeit der Unternehmungsleitung vom einzelnen Arbeiter, das Angewiesensein auf einen bestimmten Arbeiter ist weniger groß. Andererseits aber entsteht eine neue Schicht spezialisierter Fachleute, denen die Arbeitsvorbereitung und die Überwachung zukommt. Die Arbeitsgestaltung und Arbeitsinitiative konzentriert sich an wenigen Stellen, die somit Anteil an der Leitungsfunktion bekommen. Über diese Leitungsknotenpunkte geht der Weg der Arbeitsanweisung.

Auch die Art der Übermittlung der Leitungsanweisungen verändert sich. Die rein persönliche Anweisung oder der persönliche Befehl fallen fort, sie werden ersetzt durch schriftliche Anweisungen und Arbeitskarte. Mit dieser »Mechanisierung« der Leitungsbahnen geht in weitem Maße auch der direkte persönliche Einfluß des Leitenden verloren. »Der Leiter einer Unternehmung ist heute der Mann, der auf den Knopf drückt« (Sombart) [4]). Nicht nur diese »Entpersönlichung« der Leitungsbeziehungen ist von Bedeutung, sondern vielleicht noch mehr die Versachlichung des Inhalts der Anweisungen. Persönliche Ansprüche müssen mehr und mehr zurücktreten hinter den sachlich-organisatorischen. Die sachtechnischen Anforderungen sind deutlicher erkennbar, treten stärker in den Vordergrund, so daß ungerechtfertigte Persönlichkeitsansprüche sofort als »unsachlich« gekennzeichnet werden.

Obwohl sich bestimmte Leitungsknotenpunkte bilden, so zen-

[4]) Sombart, Hochkapitalismus, S. 904.

tralisiert sich doch die Leitungsmacht in der rationalisierten Unternehmung mehr und mehr an der Spitze. Die größere Übersichtlichkeit, die »Mechanisierung« der Leitungsbahnen, die strengere Arbeitsdisziplin ermöglichen eine größere Schnelligkeit und Exaktheit der Leitungshandlungen, der jedoch eine gewisse Starrheit und Unelastizität des ganzen Leitungsapparates gegenübersteht. An der Spitze der Leitungsgliederung allein bleibt noch freie Entschließung und ein Auswirken der Gesamtpersönlichkeit möglich. Das Wort Taylors: »Bisher stand die Persönlichkeit an erster Stelle, in Zukunft wird die Organisation und das System an erste Stelle treten« [5]), gilt nicht für die oberste Leitungsstufe.

Neben diesen direkten Wirkungen der Produktionsrationalisierung auf die Unternehmungsleitung gibt es eine in ihrer umgestaltenden Kraft nicht minder wirksame indirekte: die Verlagerung der Kostengestaltung von den proportionalen Kosten zu den fixen Kosten. Die Produktionsrationalisierung hat nicht nur die Tendenz, das feste Realkapital zu vermehren, also die fixen Kosten des stehenden Kapitals zu steigern, sondern auch einen Teil des umlaufenden Kapitals zu fixen Kosten werden zu lassen. Zu diesen Kosten des umlaufenden Kapitals gehören vor allem: die Gehälter der mit der »Arbeitsvorbereitung« beschäftigten Techniker, des Aufsichtspersonals, des spezialisierten Arbeiterstammes, die Kosten für Versuchslaboratorien u. dgl., ferner der Aufwand an Betriebsmitteln, der erforderlich ist zur Inganghaltung bestimmter Produktionsanlagen auch bei Betriebseinschränkung, zur Instandhaltung der Maschinen. Auch ein Teil der anderen Arbeitslöhne verschiebt sich nach der Seite der fixen Kosten (so kann z. B. bei Fließarbeit die Reduzierung der Arbeiterschaft meist nicht proportional zur Reduzierung der Ausbringungsmenge erfolgen). Schließlich gehört zu diesen fixen Kosten auch ein großer Teil der Gehälter des leitenden Personals, das wegen Spezialisierung bei Produktionsausfall auch nicht entsprechend vermindert werden kann.

Diese Wandlung der Kostengestaltung ist ein wichtiger Ersparnisfaktor der Rationalisierung. »Der größte Teil der technischen Fortschritte, welche der unternehmungsweise Betrieb gebracht hat, beruht auf der Einfügung konstanter Kosten-

[5]) Taylor, Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München 1920, S. 4.

elemente an Stellen, wo vorher variable Kosten zu berechnen waren« [6]). Die volle Ausnutzung der konstanten Kosten bis zur »Degressionsschwelle« (Schmalenbach) ist jedoch an bestimmte Bedingungen gebunden: es muß 1. eine gewisse Produktionsstabilität erreicht sein und 2. eine bestimmte optimale Unternehmungsgröße. Die erste Bedingung führt zu einer auf Produktionsstabilität zielenden Marktpolitik und die zweite meist zu einer Vergrößerung der Unternehmungen durch Angliederung von Ergänzungsbetrieben oder zum Zusammenschluß sich ergänzender Unternehmungen.

Die Vergrößerung des Anteils der konstanten Kosten drängt zur Produktionsausdehnung, zur Massenproduktion. Geht diese Produktionsausdehnung gleichzeitig in stärkerem Maße vor sich, so kommt es zu einer Störung des Marktgleichgewichtes, zu einer relativen Überproduktion, die durch gegenseitige Preisunterbietung zu einer ruinösen Konkurrenz führen muß. Schmalenbach hat Recht, wenn er sagt: »aber da andere Betriebe der gleichen Branche das Gleiche tun, rationalisieren sich diese Industriezweige automatisch in eine übergroße Kapazität hinein, die von der Nachfrage nie oder nur selten erreicht wird« [7]). Er hat Recht, sofern die Voraussetzung zutrifft, daß auch die anderen Betriebe der gleichen Branche das Gleiche tun. Er überschätzt jedoch diesen Druck der konstanten Kosten auf die Produktionsausdehnung. Schmalenbach sagt: »Die fixen Kosten begnügen sich nicht damit, den Betrieb dahin zu drängen, seine Kapazität trotz mangelnder Nachfrage voll auszunutzen. Sie drängen ihn zugleich, sich trotz mangelnder Nachfrage zu vergrößern. In jedem Betriebe gibt es eine Reihe von Anlagen, die besonders schwach ausgenützt werden. Sie arbeiten mit degressiven Kosten, selbst bei voller Beschäftigung des Gesamtbetriebes. Die Betriebsleiter werden durch diese unbeschäftigten Anlagen dazu gedrängt, den Betrieb so lange zu vergrößern, um auch diese nicht ausgenutzten Anlagen besser zu beschäftigen. Und so dehnen ganze Industriezweige ihre Kapazität aus, ohne daß ihnen ein Steigen der Nachfrage dazu Veranlassung gibt« [8]).

[6]) Bücher, Das Gesetz der Massenproduktion, Ztschr. f. d. ges. Staatswissenschaft, Bd. 66, 1910, S. 432.

[7]) Schmalenbach, Die Betriebswirtschaftslehre an der Schwelle der neuen Wirtschaftsverfassung, Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 22. Jahrg., 6. Heft, S. 245.

[8]) Schmalenbach, a. a. O. S. 245.

Dagegen ist zu sagen:

Das Betriebsoptimum verlangt nicht, daß alle Anlagen voll ausgenützt sind, es werden immer Anlagen vorhanden sein, die besonders schwach ausgenützt werden und schwach ausgenützt werden müssen. Diese nicht voll ausgenützten Anlagen aber werden nur dann zur Betriebsvergrößerung drängen, wenn der Kostenaufwand durch die zu erwartenden höheren Erträge kompensiert werden kann. Ein richtig kalkulierender Unternehmer wird nie den Absatzmarkt aus dem Auge verlieren und nicht seinen Betrieb erweitern, weil eine — an sich vielleicht nebensächliche — Anlage nicht voll ausgenützt wird. Die Vollausnützung solcher Anlagen ist oft nur durch Einsetzung ganzer Betriebsaggregate zu erreichen, die aber meist mit so hohen Kosten verbunden ist, daß die nun sprunghaft erhöhte Produktionsmenge auch bei stark gesenkten Preisen nicht mehr abgesetzt werden kann. Immer ist die Struktur des Absatzmarktes ausschlaggebend. Nur der unkaufmännisch denkende Techniker wird um der technischen Vollständigkeit willen die restlose Maximalausnützung anstreben.

Ein Zweites ist: Der Unternehmer rechnet nicht mit der bestehenden Absatzgröße, sondern er richtet sich nach dem zu erwartenden zukünftigen Bedarf. Nun beanspruchen aber technische Anlagen mit großer Kapitalinvestierung längere Zeiträume (so das Abteufen eines Schachtes etwa 7 bis 10 Jahre). Dabei kann es nach vollendeter Anlage der Fall sein, daß der Zukunftsbedarf überschätzt war. Dann wird eine zeitweilige Überkapazität vorhanden sein. Es kann aber auch das Gegenteil eintreten, daß die Kapazität dann zu gering ist. Das sind Fragen der Marktbeurteilung und des Wagemutes der Unternehmer. Mag auch die »Erhellung des Marktes« (Sombart) noch so weit fortgeschritten sein— diese Unsicherheiten werden niemals ganz ausgeschaltet werden können. Das Tasten in die dunkle Zukunft hinein ist eine der wichtigsten Unternehmeraufgaben. Trotz dieser Unsicherheiten »darf es der Unternehmer nicht an jener Kühnheit fehlen lassen, die allein es ermöglicht, die Errichtung fester Produktionsanlagen zu einem Zeitpunkt einzuleiten, zu dem der Absatz noch gar nicht übersehen werden kann; zu dem der Unternehmer mit Bestimmtheit nur das Eine voraussieht, daß der Eintritt der von ihm neu aufgenommenen Produktion die

bisher gewohnten Marktverhältnisse über den Haufen werfen muß« [9]).

Schmalenbach hat aber den Druck der konstanten Kosten auch insofern überschätzt, als er Kosten zu den konstanten rechnet, die sogar degressiv sein können, wie z. B. die Kosten des leitenden Direktoriums bei Betriebsvergrößerung und Unternehmungszusammenschlüssen. Das Leitungspersonal der Unternehmung wächst nicht in gleichem Maße wie die Vergrößerung der Produktion und ferner erfolgt die Bezahlung meist nach der Lage der Rentabilität (Tantiemen).

Trotz dieser Überschätzung von seiten Schmalenbachs bleibt es jedoch richtig, daß der Druck der konstanten Kosten zu einer Verschärfung der Konkurrenz führt und daß es dann »zur Gründung eines Kartells oder bis zur Vertrustung nicht mehr weit« ist [10]). Die direkte Zielung solcher unter dem Druck fixer Kosten stehender Betriebe ist die Beherrschung des Marktes. Erst wenn das nicht erreichbar ist, wenn der Kampf um die Marktherrschaft aussichtslos oder nur unter zu großen Kosten erfolgreich durchführbar ist, kommt es zur indirekten Marktbeherrschung in Form der Vereinbarung über Produktionskontingentierung: zur Kartellierung [11]). Die Kartellierung schwächt die Wirkungen des Wettbewerbes ab, vermag aber nicht die Produktionsstabilität zu sichern. Die Kartellpolitik zielt mehr auf Preisstabilisierung als auf Produktionsstabilisierung, die nur bei einer bestimmten Preiselastizität erreichbar wäre [12]).

Kommt es dennoch zur Kartellierung, so sind die Unternehmungen, die unter starkem Druck fixer Kosten stehen, meist schlechte Kartellgenossen. Sie sind primär immer gerichtet auf Vollausnutzung (nicht Maximalausnutzung) ihrer Produktionsanlagen, ihr Ziel ist: großer Umsatz bei kleinem Einzel-

[9]) Wiedenfeld, Gewerbepolitik, S. 28.

[10]) Schmalenbach, a. a. O. S. 245.

[11]) Auf diese Ursachen der Kartellentstehung haben schon hingewiesen: Brentano, Verhandlungen des Vereins für Sozialpolitik, 1894; ferner Liefmann, Die Unternehmerverbände, 1897; Heymann, Die gemischten Werke im deutschen Großeisengewerbe, 1904; Jeidels, Verhältnis der Banken zur Industrie, 1913.

[12]) Vgl. Pigou, Preis- und Produktionsstabilisierung in einzelnen Produktionszweigen, Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, Bd. 58. Ferner Wolfers, Überproduktion, fixe Kosten und Kartellierung, Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, Bd. 60.

nutzen und nicht Produktionseinschränkung bei erhöhten Marktpreisen [13]).

So führt die Produktionsrationalisierung nicht allein zu bestimmten Aufgaben der Marktpolitik für den Unternehmer, sondern auch zu neuen Wirtschaftsgebilden, zu Wandlungen der Struktur des Marktes und der Gesamtwirtschaft, welche die Unternehmerstellung ganz wesentlich verändern.

3. Zu der Vereinheitlichung und der rationellen Produktionsgestaltung tritt als ein drittes Gebiet der Unternehmungsrationalisierung die Vereinfachung und übersichtlichere Gestaltung der kaufmännischen Verwaltung [14]). Die vielleicht wichtigste der hierher gehörenden Neuerungen ist die Einführung eines exakten Wirtschaftsplanes, eines kaufmännischen »Budgets« [15]).

Dieses »Budget« ist nichts anderes als ein Betriebshaushaltsplan, ein genauer Voranschlag. Neu ist lediglich die systematische Einbeziehung aller Tatsachen und Vorkommnisse innerhalb des Unternehmens, sowie auch die Verwendung der Ergebnisse von Marktbeobachtung und allgemeiner und spezieller Konjunkturforschung. »Privatwirtschaftlich budgetieren heißt, sämtliche Geschäftsvorgänge, soweit sie zahlenmäßig erfaßbar sind, auf Grund objektiver Unterlagen im voraus schätzen und den tatsächlichen Geschäftsgang an den geschätzten Ziffern kontrollieren« [16]).

Der Wirtschaftsplan ist ein wichtiger Bestandteil im Rechnungswesen der Unternehmung [17]).

[13]) Vgl. Tschierschky, Kartelle und Konzerne, Zeitschrift f. d. ges. Staatswissenschaften, Bd. 84; Wiedenfeld, a. a. O. S. 100.

[14]) Hierzu: Kalveram, Rationalisierung in der kaufmännischen Verwaltung, Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Ergänzungsband, S. 795 ff.

[15]) Als wichtigste Literatur seien angeführt: Lohmann, Der Wirtschaftsplan des Betriebes und der Unternehmung, Berlin 1928; Hellwig und Mäckbach, Neue Wege wirtschaftlicher Betriebsführung, Berlin 1928; Oswald, Das Industriebudget, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jahrg. 5, S. 455 ff.; Fordham-Tingley, Organization and budgetary control in manufacturing, New York 1924; McKinsey, Budgetary control, New York 1922; P. White, Forecasting, planning and budgeting in business management, 2. Aufl. New York 1926; siehe ferner die Bestrebungen des Reichskuratoriums für Wirtschaftlichkeit.

[16]) Handbuch der Rationalisierung, herausgegeben vom Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit, Berlin 1930, S. 748.

[17]) Vgl. auch Lohmann (a. a. O. S. 10): »Der Wirtschaftsplan gehört der Vorrechnung an, also jenem Teil des Rechnungswesens, der den wahrschein-

Die Aufstellung des Wirtschaftsplanes wird erleichtert durch eine durch Massenhaftigkeit bedingte Gleichartigkeit der Aufträge, der Fabrikationsvorgänge usw. des Großbetriebes, ferner durch die größere Übersichtlichkeit im rationalisierten Betrieb.

Der Wirtschaftsplan der Unternehmung macht den ganzen Geschäftsgang übersichtlicher, zeigt durch Vergleich des Voranschlags mit der Ausführung des »Sollbudgets« mit dem »Istbudget«, wo schwache Stellen im Betrieb sind und verstärkt so den Leitungseinfluß auf jede Betriebsabteilung. Das Bestreben, den Wirtschaftsplan einzuhalten, kann zu erhöhter Wirtschaftlichkeit in der Handlungsweise der Abteilungsleiter und Angestellten führen. Vor allem aber ist die Höhe des jeweiligen und des zukünftigen Kapitalbedarfs mehr oder minder bestimmt, es können Dispositionen über Kapitalbeschaffung auf längere Sicht gemacht werden. Dies alles kann eine gewisse Stabilisierung der Geschäftsführung ermöglichen, sprunghafte und plötzliche Maßnahmen können vermieden, der ganze Gang vergleichmäßigt werden. Jedoch: dies sind Möglichkeiten, die je nach Art der Wirtschaftsverhältnisse und der Einsicht der Unternehmungsleitung verschieden genützt werden können.

Wird nun durch diese Vergrößerung der »wißbaren Umstände«, durch diese Vorausberechnung und Vorauskalkulation die Stellung des Unternehmers und seine Bedeutung für die Unternehmungsleitung wesentlich verändert?

So sagt z. B. Sombart auf der Züricher Tagung des Vereins für Sozialpolitik: »Es verringert sich in unserer Geschäftsführung die Bedeutung des spezifisch Unternehmerhaften, des Intuitiven, des Fingerspitzengefühls. Die Zahl der wißbaren Umstände wird größer und größer. Die Geneigtheit des Unternehmers wächst, seine Unternehmung auf einem System von Wissen aufzubauen. Nichts anderes sind die Erscheinungen, die wir jetzt schon in Amerika beobachten, bei uns in Europa erst in den Anfängen. Das, was man Budgetierung der Wirtschaft nennt, . . .

lich auftretenden Güterverzehr, den vermutlichen Ertrag und den damit zu erwartenden Erfolg möglichst exakt im voraus erfassen will. Wie die Vorkalkulation neben der laufenden Kalkulation, so steht er neben der Buchhaltung. Auf dem gleichen methodischen Wege wie sie, aber nicht neben oder nach den einzelnen wirtschaftlichen Vorgängen des Betriebes, sondern schon vor ihrem Eintritt will er eine Rechnung ermöglichen, die als Endziel eine geschätzte Bilanz für das Ende des durch ihn erfaßten Zeitabschnittes und eine geschätzte Verlust- und Gewinnrechnung bietet.«

ist nichts anderes als ein derartiger Aufbau der kapitalistischen Unternehmungen auf einem System wißbarer Umstände. Unternehmungen aber, die mit einem Voranschlag über die beabsichtigte Produktion arbeiten, bekommen den Charakter der Verwaltung. Der Chef einer solchen Unternehmung bekommt den Charakter eines — meinetwegen genialen — Finanzministers, er bekommt die Prägung eines Beamten, der sich im Bereich eines außer ihm gesetzten Systems von Tatsachen zu bewegen hat«[18]).

Zunächst überschätzt Sombart die Wirkung einer so äußerlichen Maßnahme, wie es die Aufstellung eines Unternehmungsbudgets ist. Ferner verkennt er den Wesensunterschied zwischen Staatsbudget und Unternehmungsbudget. Das Staatsbudget bedingt eine Bindung der Einzelhandlungen, bedeutet eine Fixierung der Ausgaben, der staatliche Voranschlag enthält »ein Moment des politischen Willens, er ist nicht bloß Schätzung, sondern, soweit es sich um freie, nicht durch Gesetz geforderte Ausgabenzwecke handelt, Direktive«[19]). Das Unternehmungsbudget dagegen enthält keine solche strenge Bindung. Vor allem bindet dieses privatwirtschaftliche »Budget« den Leiter in keiner Weise, es ist ja von ihm aufgestellt worden, es muß aber dauernd abänderbar sein, je nach der veränderten Wirtschaftslage und den dadurch bedingten veränderten Unternehmungserfordernissen. Und weil das Wesen des Staatsbudgets und das des Unternehmungsbudgets verschieden sind, so kann auch die Einführung eines Unternehmungsbudgets — auch wenn es nur als Ausdruck einer weitgehenden Wißbarkeit der Umstände angesehen wird — den Unternehmer niemals zu einem Beamten, auch nicht zu einem

[18]) Sombart, Die Wandlungen des Kapitalismus. Schriften des Vereins für Sozialpolitik, 175. Bd., S. 31.

[19]) Lotz, Finanzwissenschaft, 2. Aufl., Tübingen 1929, S. 102. Lotz führt dort über diesen Unterschied weiter aus: »Im öffentlichen Haushalt gewinnt aber der Voranschlag entsprechend der besonderen Natur eines solchen Haushalts eine besondere Bedeutung; zunächst weil es sich überwiegend um eine große Aufwandswirtschaft handelt, ferner aus zwei speziellen Gründen: 1. weil nicht, wie in der privaten Erwerbswirtschaft, die buchmäßige Kontrolle von Aufwand und Erfolg automatisch die Wirtschaftlichkeit des Aufwandes in allen Fällen feststellen kann und daher die Überschreitung der geplanten Ausgabesumme nicht ohne weiteres durch den Erfolg einer festgestellten höheren Rentabilität gerechtfertigt werden kann, — anders ausgedrückt, weil der öffentliche Körper eine Menge Leistungen produziert, die wohl Kostenwert, aber keinen Verkehrswert haben, also nicht auf der Basis der Tauschwerte mit dem Aufwande verglichen werden können; 2. weil die öffentlichen Körper bei Inanspruchnahme von Steuern und Anleihen veranschlagen müssen, was an Einnahmen und Ausgaben für die Zukunft voraussichtlich in Betracht kommt« (S. 102).

noch so »genialen Finanzminister« machen. »Die Übernahme etatsmäßiger Übersichten in den kaufmännischen Betrieb hat mit der Propagierung kameralistischer Rechnungsformen nichts zu tun. Etat und kaufmännische Buchführung nebeneinander sind ohne weiteres denkbar. Andererseits ist es übertrieben, von der Übernahme sei es sogar der kameralistischen Rechnungsweise selbst zu erwarten, daß damit ohne weiteres bürokratischer Geist in die Betriebe einziehen würde. Er ist kaum an derartige Äußerlichkeiten geknüpft, genau so wie es nicht genügt, kaufmännische Buchführung in städtische Betriebe zu bringen, um damit den sogenannten kaufmännischen Geist hervorzuzaubern, worunter man etwas mißverständlich die Erzielung von Verantwortungsbereitschaft, Beweglichkeit usw. versteht« [20]). —

4. Neben die bisher betrachteten Rationalisierungsmaßnahmen tritt noch die Maßnahme der Betriebskombination und der Unternehmungszusammenschlüsse als primäre Rationalisierungshandlung. Vereinheitlichung und Produktionsrationalisierung drängten schon von sich aus — sekundär — zu Betriebs- und Unternehmungskombinationen als zu wirkungsvolleren Wirtschaftseinheiten hin. Daneben bestehen aber noch mannigfache Gründe produktionstechnischer Natur oder der Marktstellung, die zu dieser Maßnahme führen [21]).

Die Folgen solcher Konzentration für den Unternehmer sind:

a) Ausschaltung von Einzelunternehmern aus der obersten Leitungsstufe und Herabgedrücktwerden in untere Leitungsstufen.

b) Vergrößerter Aufgabenbereich und Verlagerung in der Struktur der Unternehmeraufgaben: Erfordernis größeren Geschickes im Verhandeln, größerer Orientiertheit auch in den weltwirtschaftlichen Zusammenhängen, des Verständnisses für politische Zusammenhänge, dauernden Bestrebens, den Zusammenhalt der Teile zu sichern und ein Auseinanderfallen der großen Einheit zu verhindern. Der Leiter eines solchen Unternehmungskomplexes ragt sichtbar aus der Schar der übrigen Unternehmer hervor, wird in bestimmtem Sinne »Führer« und hat eine bedeutsame Stellung meist auch in der politischen Welt.

[20]) Lohmann, a. a. O. S. 15 f.

[21]) Vgl. Liefmann, Kartelle, Konzerne und Trusts, 8. Aufl., Stuttgart 1930, S. 107 ff.; Gerhardt, Rationalisierung in der Industrie, S. 40 ff. O. Klug, Das Wesen der Kartell-, Konzern- und Trustbewegung, Jena 1930, S. 110 ff.

c) Diese Wandlung in den Leitungsaufgaben und die Vergrößerung des Aufgabenbereiches bedingt eine der Unternehmung oder dem Unternehmungskomplex angepaßte Leitungsgliederung und Funktionsdifferenzierung. Mehr und mehr Leitungsaufgaben spalten sich von der obersten Leitungsstufe ab und werden durch Spezialisten erfüllt. Die Problematik der Leitungsgliederung der großen Einzelunternehmungen erwächst beim Unternehmungskomplex auf höherer Organisationsstufe. —

Hier stellt sich erneut die Frage nach dem durch die Rationalisierung bedingten Grade von Bürokratisierung, der das Unternehmerhandeln zu verfallen droht.

Bürokratisierung bedeutet eine Art der Wirtschaftsleitung, die sich nicht allein der staatlichen Verwaltung nähert, sondern die auch einen bestimmten Grad von Starrheit, von Erstarrung im Schematismus aufweist. Es fehlt hier nicht nur die selbständige Initiative an der Spitze, sondern auch die einzelnen Abteilungsleitungen sind einem Schematismus der Aufgabenerledigung verfallen, der wohl bestimmtes Fachwissen voraussetzt, aber auch eine geringe Leitungsverbundenheit der Glieder aufweist. Es zeigt sich eine Tendenz zum Zerfall der Einheitlichkeit in der Leitung durch verstärktes Eigenleben der Einzelabteilungen kraft ihrer Spezialisierung. »Akten und kontinuierlicher Betrieb durch Beamte zusammen ergeben: das Bureau, als den Kernpunkt jedes modernen Verbandshandelns« [22]), dies ist das Wesentliche der Bürokratisierung.

Richtig ist: durch die Vergrößerung der Betriebe und Unternehmungen, durch Leitungsspezialisierung, durch die »Versachlichung« der Leitungsübermittlung entsteht — besonders in der Industrie — eine Art von »Industriebürokratie«, die sich als Hemmung auf den wirtschaftlichen Erfolg auswirken kann [23]). Das verstärkte Einzelleben der Abteilungen verhindert eine optimale Eingliederung ins Ganze. Es entsteht ein »Ressortpatriotismus« der Einzelglieder, der nicht viel Unterschied von demjenigen staatlicher Beamteninstanzen aufweist. Die ausgedehnte Berechenbarkeit und Vorausberechnung alles wirtschaftlichen Tuns erwecken den Anschein, als ob die Unternehmungsführung sich

[22]) Max Weber, Wirtschaft und Gesellschaft, S. 126.

[23]) v. d. Gablentz, Industriebürokratie, Schmollers Jahrbuch, Bd. 50, 1926.

von der Verwaltung der staatlichen Institutionen nicht wesentlich mehr unterscheide. So sagt v. d. Gablentz: »Mit der Ausbildung der doppelten Buchführung hatte die Scheidung von kapitalistischer Wirtschaft und traditionalistischer Vermögensverwaltung eingesetzt. Jetzt kehrt der Erwerbsbetrieb auf der Höhe seiner Entfaltung zu Methoden der Verwaltung zurück. Wir bezeichnen diesen Vorgang als Bureaukratisierung«[24]).

Dagegen ist zu bedenken:

Durch größere Berechenbarkeit der innerbetrieblichen Maßnahmen, durch die Einführung der Erfolgsrechnung für die Einzelabteilungen wird es möglich, die Reibungsquellen leichter zu finden und Maßnahmen zur Abstellung zu ergreifen. Es kann die Tätigkeit der einzelnen Abteilungsleiter für den gesamten Wirtschaftserfolg des Unternehmens leichter beurteilt und kontrolliert werden. Die Industriebürokratie erstreckt sich innerhalb der Unternehmung lediglich auf untere Leitungsstufen. Die oberste Leitungsstufe wird im Gegenteil entlastet von bürokratischem Ballast. Ferner: Es besteht ein wesentlicher Unterschied zwischen staatlicher und privatwirtschaftlicher Bürokratie. Solange das Rentabilitätsprinzip erfüllt werden muß, solange der Druck der Konkurrenz wirksam ist, kann eine bürokratische Erstarrung der Unternehmungsleitung nur soweit eintreten, als die Konkurrenz es zuläßt. Die wechselnde Gruppierung der Wirtschaftsmächte am Markt aber rüttelt immer wieder an allen Erstarrungen und bedroht jede Leitungsunelastizität mit wirtschaftlichem Untergang. Mises sagt einmal: »Ein lediglich nach privatwirtschaftlichen Gesichtspunkten geführtes, d. h. auf höchste Rentabilität hinarbeitendes Privatunternehmen kann, auch wenn es noch so groß ist, niemals bürokratisch werden«[25]). Es kann niemals bürokratisch werden, solange dem Unternehmer die Erfüllung der Unternehmerfunktionen obliegt, solange wirtschaftliche Entwicklung Anpassungsfähigkeit, Initiative und Wagemut erfordert. Der Unternehmer »ist die einzige wirklich gegen die Unentrinnbarkeit der bureaukratischen rationalen Wissensherrschaft (mindestens: relativ) immune Instanz« (Max Weber)[26]).

Der Grad der Bürokratisierung ist bedingt durch die gesamte

[24]) v. d. Gablentz, a. a. O. S. 48.
[25]) Mises, Liberalismus, Jena 1927, S. 91.
[26]) Max Weber, a. a. O. S. 129.

Wirtschaftsstruktur und ihre Dynamik. Es erweist sich, daß die Wirtschaftssicherheit überschätzt wird. Trotz aller Rationalisierung, aller Markterhellung und Statistik läßt sich die Unsicherheit nicht bannen. Ja, sie erhöht sich bei der Durchführung großer einheitlicher Pläne, die gewaltige Mittel erfordern und diese für längere Zeit festlegen, sie erhöht sich durch den unaufhaltsamen Fortschritt der Technik, durch politische und soziale Unsicherheitsfaktoren. Der Konkurrenzkampf ist schwerer und heftiger geworden — wenn er sich auch äußerlich in milderen Formen vollzieht — seitdem sich nicht mehr kleine Einzelunternehmungen gegenüberstehen, sondern große Unternehmungskomplexe, denen eine bedeutsame Macht zukommt. Die Leitung der Großunternehmung ist verantwortungsvoller geworden, erfordert größeren Wagemut und Einsatz der Persönlichkeit — trotz aller »Versachlichung« und »Berechenbarkeit«. Wegen der erhöhten Risikogefahr für das großbetriebliche Leitungshandeln ist erst dieser ganze rationalisierte Sicherungsapparat geschaffen worden. Er ist vorbeugende Unternehmertat gegen drohende Unsicherheitsfaktoren[27]).

Wenn auch ein Unternehmer selbst sagt: »Man berechnet, man spekuliert nicht«[28]), so zeigt das nur, daß man wirtschaftlicher verfährt, alle Mittel in den Dienst rationaler Geschäftsführung stellt und die Unsicherheitsfaktoren, soweit als möglich, auszuschalten sucht, — nicht aber, daß das spekulative Moment aus der Unternehmertätigkeit ganz ausgeschaltet ist. In diesem »Berechnen« erschöpft sich nicht die Unternehmertätigkeit, das Durchführen im rechten Augenblick, in der rechten Weise ist ausschlaggebend. Und dieser rechte Augenblick, diese richtige Weise lassen sich nicht berechnen. Hier verbleibt dem Unwägbaren, dem »Fingerspitzengefühl« des Unternehmers und seinem freien Entschluß noch Raum, auch in einer durchrationalisierten, analysierten und durchkalkulierten Wirtschaftswelt, die aber in sich — ungebändigt durch diesen Apparat — Unsicherheiten und

[27]) Vgl. z. B. Eckert, Aussichten des Kapitalismus, Weltwirtschaftl. Archiv, Bd. 29, S. 7 f. Ferner: Salz, Anmerkungen zu Werner Sombarts »Hochkapitalismus«, Zeitschr. f. d. ges. Staatswiss., Bd. 85, S. 266 f. Auf das Irrationale in der kapitalistischen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung weist Salz noch besonders hin in seinem jüngst erschienenen Werk: Macht und Wirtschaftsgesetz, S. 186 ff.
[28]) Heinz Ludwig, Direktor der Horch-Werke, auf dem Züricher Kongreß (Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Bd. 175, S. 110).

unvorhergesehene Überraschungen enthält, denen der Unternehmer gewachsen sein muß und die er in den Dienst der Unternehmung zu zwingen hat.

Fünftes Kapitel

Beschränkung der Leitungsautonomie des Unternehmers.

Die Leitungsmacht einer Unternehmung ist begrenzt durch Faktoren, die in irgendeiner Form Leitungsansprüche erheben. Dadurch wird die Autonomie der Unternehmungsleitung beeinträchtigt, ihre Zielungen und Handlungen mehr oder minder heteronom, von »Außenstehenden« beeinflußt. Diese Beeinflussung kann bis zur Bestellung der leitenden Persönlichkeiten durch Außenstehende gehen, also zur Ersetzung der »Autokephalie« durch »Heterokephalie«. Die Beeinträchtigung der Leitungsmacht kann entweder selbst gewollt oder aber auch erzwungen sein. Eine mehr oder minder erzwungene Heteronomie findet statt, wenn die Träger der Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit auf Grund der Bereitstellung ihrer produktiven Leistungen Leitungsansprüche erheben und durchsetzen. Diese Leitungsansprüche können dem Unternehmungszweck entsprechen, auch wenn ihre letzte Begründung nicht rein wirtschaftlich ist, sie können aber auch dem Unternehmungszweck entgegengesetzt sein. Insofern diese Leitungsansprüche rechtlich begründet sind, werden sie durch den Staat und seine Zwangsmacht gestützt.

Anderer Art sind die Leitungsansprüche der Wirtschaftsverbände, die von den Unternehmern selbst geschaffen worden sind und die die Leitungsautonomie beschränken, aber die Verwirklichung des Unternehmungszweckes fördern. Denn diese Verbände sind aus dem Rentabilitätsstreben der Unternehmer entstanden, ihr konstitutiver Zweck ist die Förderung der Rentabilität der dem Verband angehörenden Unternehmungen.

A. Einfluß des »Kapitals« auf die Unternehmungsleitung.

Der Einfluß des »Kapitals« auf die Unternehmungsleitung ist verschieden, je nach der bestimmten Position, die Kapitalist und

Unternehmer in der Volkswirtschaft haben. Diese Position wandelt sich strukturell: je nach dem Stand des Kapitalreichtums eines Landes, je nach der Organisation der einzelnen Wirtschaftszweige, aber auch je nach der Art der Organisation des »Kapitals«, nach dem Aufbau des Bankwesens und der Konkurrenzverhältnisse unter den Banken. Und konjunkturell: je nach der Konjunkturphase wird der Kapitalbedarf bestimmter Unternehmungen ein verschieden starker sein.

Das »Kapital« als die Gesamtheit derjenigen Wirtschaftspersonen, die vornehmlich Kapitaldisposition zur Güterproduktion oder zu Handelszwecken bereitstellen, tritt mit seinen Leitungsforderungen in doppelter Weise an die Unternehmungsleitung heran: 1. als Einzelkapitalist oder als Verband solcher Einzelkapitalisten und 2. als selbständige Erwerbsunternehmung, die den Handel mit Geldkapital betreibt: die Bank.

Der Interessengegensatz zwischen Unternehmer und Kapitalist ist begründet in der verschiedenen Zielstellung ihres wirtschaftlichen »Tuns«, in der Wesensverschiedenheit ihrer Wirtschaftsfunktion. Der Unternehmer will erwerben, um mit dem Erworbenen nicht nur seinen Konsum zu bestreiten, sondern auch — und meist vor allem — die Unternehmung und ihr Gedeihen zu fördern; sein Hauptziel ist die Unternehmung und nicht der Konsum. Der Unternehmer ist persönlich viel stärker mit der Unternehmung verbunden als der Kapitalist, sie ist das Fundament seiner Lebensbetätigung. Der Kapitalist kann meist seine Kapitalanlage leicht wieder aus einer bestimmten Unternehmung herausziehen; er kann gleichzeitig an mehreren Unternehmungen beteiligt sein, deren Grundlage und Entwicklungsmöglichkeiten er oft nicht einmal kennt oder kennen kann. Der Kapitalist will einen möglichst großen — entweder vorübergehenden oder dauernden — Ertrag aus der Unternehmung haben, eine möglichst hohe Dividende. Und aus dieser Interessenlage heraus sucht er Einfluß zu gewinnen auf die Unternehmungsleitung in erster Linie lediglich, um diesen Zweck zu erreichen, um die Gewinnverteilung zu seinen Gunsten zu beeinflussen.

Die verschiedenen Zielstellungen von Kapitalist und Unternehmer konvergieren — auf die Dauer gesehen — schließlich doch in dem gleichen Punkt: der bestmöglichen Entwicklung

der Unternehmung. Denn nur eine gut rentierende Unternehmung vermag auch die Ansprüche des Kapitalisten am besten zu erfüllen. Aber der Kapitalist ist meist »kurzsichtig«, er will jetzt oder zu seinen Lebzeiten einen größeren Ertrag, während die Unternehmung als selbständige Erwerbswirtschaft »ewiges Dasein« hat, d. h. nicht an das Leben oder den Tod bestimmter Menschen gebunden ist. Und deshalb tritt meist diese letzte Konvergenz nicht ein; es kommt selten zu der Interessengleichheit von Unternehmer und Kapitalist, denn der Leitungsanspruch des Kapitalisten entstammt anderen Gründen und hat eine andere Zielung als der des Unternehmers: »vom reinen Kapitalbesitz her fühlt sich niemand, trotz aller gesetzlichen Befugnisse oder Verpflichtungen, für das Gedeihen der Unternehmung verantwortlich, niemand also als Träger der Unternehmung, als Unternehmer im wirtschaftlichen Sinne«[1]).

Die Unternehmer müssen den Interessenansprüchen der Kapitalisten Rechnung tragen im Interesse der Unternehmung, denn sie sind nicht nur bei der Gründung, sondern auch bei Erweiterungen, bei Einführung technischer Neuerungen meist auf fremde Kapitaldisposition angewiesen. Die Unternehmerposition bessert sich, wenn größere eigene Reserven vorhanden sind, wenn die Unternehmung eine günstige Marktposition errungen hat, wenn eine gewisse Stetigkeit der Gewinnaussichten vorhanden ist, sodaß die Kapitalaufnahme auch bei weiteren Kreisen keine besonderen Schwierigkeiten macht. Eine rigorose Dividendenpolitik wird — wenn sie auch vorübergehend die Unternehmungsleitung vom Kapitalmarkt unabhängiger macht — schließlich zum Schaden der Unternehmung ausschlagen.

Die Interessenlage der Banken ist nicht so eindeutig wie die der Einzelkapitalisten. Ihr Ziel ist das jeder Erwerbsunternehmung: größter Geldreinertrag. Dieses Ziel wird erreicht durch möglichst großen Gewinn aus den einzelnen Aktiv- und Passivgeschäften der Banken. Die Bank sammelt die Spargelder und leiht sie wieder an Unternehmungen aus, sie »vermittelt« Kredit und ist somit gebunden an das Interesse der Kapitalisten. Sie muß aber außerdem auf einen möglichst hohen Preis für die Kreditvermittlung bedacht sein. Auch insofern ist die Bank »Kapitalist«, Vertreter des Kapitalinteresses und von vornherein

[1]) Wiedenfeld, Das Persönliche im modernen Unternehmertum, S. 113.

nicht an der dauernden Rentabilität der kreditnehmenden Unternehmung interessiert. Jeidels sagt: »Die Rentabilität spielt für die Banken, die nicht Aktionäre sind, keine große Rolle: geht es den Unternehmungen schlecht, müssen sie Kredite in Anspruch nehmen, ohne daß eine Erholung aussichtslos ist, so kann das bis zu einem gewissen Grade für die Banken ein sehr gutes Geschäft sein; geht es ihnen gut, so sind die Umsätze höher, Kredite, nur mit größerer Sicherheit und zu Erweiterungen, statt zur Deckung von Unterbilanzen, werden auch dann in Anspruch genommen, Kapitalerhöhungen, Erweiterungen durch Fusionen und ähnliche gewinnbringende Transaktionen stehen in Aussicht.«[2]) Jedoch: die Bank muß nicht nur auf hohen Gewinn aus einem einmaligen Kreditgeschäft sehen, sondern danach trachten, die Gesamtheit der Kreditgeschäfte einer Unternehmung bei sich zu konzentrieren. Das verlangt ihr Rentabilitätsinteresse, die Forderung nach Sicherheit der Anlagen und der Rückzahlung. Und so wird die Bank notwendig dazu gedrängt, auch die Dauerrentabilität der Unternehmung zu fördern, sie muß aus eigenem Rentabilitätsinteresse auch Vertreterin des Unternehmerinteresses der kreditnehmenden Unternehmung sein. Schon um ihren Ruf am Kapitalmarkt nicht zu schädigen, um ihren »Emissionskredit« bei den Kapitalisten nicht zu verlieren, wird die Bank eine bestimmte Förderungspolitik der Unternehmung betreiben müssen. Sie hat auf weitere Sicht hin ihre Interessen zu vertreten als der Einzelkapitalist. Und so kann die letzte Konvergenz ihrer Interessen mit denen der kreditnehmenden Unternehmung deutlicher in Erscheinung treten[3]).

Die tatsächlichen Divergenzen zwischen Unternehmer und Bankier entspringen der verschiedenen Zielstellung beider. Jeder von ihnen erstrebt den größten Geldreinertrag, und so ist das Interesse an der Förderung der Unternehmung von seiten des Bankleiters nur ein sekundäres, ein abgeleitetes, das dem primären Erwerbsinteresse untersteht. Aus dem Erwerbsinteresse heraus ist der Bankleiter gezwungen, in bestimmter Weise Einfluß auf die Unternehmungsleitung der kreditnehmenden Unternehmung zu gewinnen.

Die Art des Einflusses der Bank und die Wege zur Einfluß-

[2]) Jeidels, Das Verhältnis der deutschen Großbanken zur Industrie, München und Leipzig 1913, 2. Auflage, S. 163.

[3]) Vgl. Wiedenfeld, Die deutsche Wirtschaft und ihre Führer, Bd. I, S. XII—XIII; Jeidels, a. a. O. S. 163 f.

nahme sind verschieden je nach der technischen Struktur und der finanziellen Position eines Unternehmens. Die Festigkeit des Zusammenhangs zwischen Bank und kreditnehmender Unternehmung wird durch die Art der Geschäftsbeziehung bedingt. Das Halten eines Kontokorrentkontos, verbunden mit Kreditgewährung, kann zu festeren Beziehungen führen, zur Verschaffung von Investitionskapital durch Emissionen bis zur festen Bindung einer mehr oder minder erzwungenen Beteiligung an der Unternehmung, indem die Bank z. B. Aktien selbst übernimmt und sich dann auf Grund ihres Aktienbesitzes oder ihrer sonstigen Geschäftsverbindung eine bestimmte Position im Aufsichtsrat sichert. Besonders wenn die Bank ein wesentlicher Faktor bei der Gründung einer Unternehmung ist, bleibt sie oft, mehr oder minder unfreiwillig, in engerer Verbindung mit der durch ihre Hilfe zustande gekommenen Unternehmung. Erfolgt jedoch die Gründung nicht zu dem Zweck, aus der Unternehmung dauernd einen bestimmten Geschäftsgewinn zu erzielen, sondern nur wegen des Kursgewinnes bei der Emission, so wird die Bank suchen, die Verbindung möglichst schnell wieder zu lösen. Solche rein spekulativen Gründergeschäfte aber schaden — besonders wenn empfindliche Verluste von den Aktienübernehmern getragen werden müssen — letztlich dem Ansehen der Bank und haben in der Gesamtheit der Bankgeschäfte (wenigstens in Europa) stark abgenommen. Die Gründertätigkeit ist solider geworden [4]). Das Hauptgewicht der Tätigkeit der Banken liegt im Kontokorrentgeschäft.

Die Wege der Beeinflussung einer Unternehmungsleitung von seiten der Bank sind demnach:

1. Kreditbewilligung bei Kontokorrentverkehr und Kreditvermittlung bei Emissionen.
2. Besetzung von Aufsichtsratstellen.
3. Direkte Beteiligung.

Der Kontokorrentverkehr ist meist mit Kreditbewilligung verbunden und der Einfluß der Bank stützt sich auf die Bedingungen, unter denen einer Unternehmung Kredit gewährt wird. Die Verbindung zwischen Unternehmung und Bank wird

[4]) Vgl. Adolf Weber, Depositenbanken und Spekulationsbanken, 3. Aufl., München und Leipzig 1922, S. 248, 358.

fester, wenn z. B. ein Betriebskredit »eingefroren« und in Anlagekredit übergegangen ist. Wegen der dauernden Kontrollmöglichkeiten der Geschäftsgebarung und nicht nur wegen der zunehmenden Zentralisierung der einzelnen Kreditgeschäfte einer Unternehmung bei einer bestimmten Bank, sondern auch infolge des inneren Zusammenhanges der einzelnen Kreditgeschäfte, ist der Bank eine (nicht immer ganz ohne Zwang zu vollziehende) Einflußnahme möglich. Es gibt — wie Jeidels sagt — »kein besseres Mittel zur planvollen und dauernden Einwirkung auf eine industrielle Unternehmung, und damit zur indirekten Förderung der Bank« [5]), als den Kontokorrentverkehr. Bei Emissionen ist die Einflußmöglichkeit der Bank verschieden je nach der finanziellen Position der kapitalsuchenden Unternehmung. Die Möglichkeit ist um so geringer, je williger der Kapitalmarkt die neu emittierten Papiere aufnimmt. Deshalb wird eine geschickte Unternehmungsleitung (Dividendenpolitik!) das Marktprestige und die Marktposition dauernd zu verbessern suchen. Besitzt eine Unternehmung eine bestimmte sichere Marktposition, so wird dadurch der Einfluß der Bank stark herabgedrückt, wenn nicht ganz ausgeschaltet; »dann fällt das Kapital gleichsam seinen eigenen Vertretern in den Rücken: es nimmt die Emissionen neuer Aktien, etwa unter Benutzung des üblichen Bezugsrechtes, glatt auf und — beraubt sich damit der letzten Möglichkeit, wirklich gestaltend in die Grundlagen seiner Rentabilität einzugreifen« [6]).

Eine engere Form der Beziehung zwischen Bank und kreditnehmender Unternehmung ist die Beeinflussung oder Anteilnahme an der Leitung einer Unternehmung durch Besetzung von Aufsichtsratstellen. Die Art und Intensität der Beeinflussung durch Aufsichtsratmitglieder der Banken, besonders in der Industrie, ist sehr verschieden. Es kann durch diese Beeinflussung die Entwicklung der Unternehmung gehemmt werden, wenn Interessen anderer Unternehmungen, die mit denen der Bank mehr konvergieren, ausschlaggebender sind. Die Bank kann in ihrer Beeinflussungspolitik sogar soweit gehen, daß sie die Eigenbestimmung über die leitenden Persönlichkeiten einer Unternehmung, die »Autokephalie« der Unternehmung aufhebt und die Wahl der Direktoren bestimmt oder solche »einsetzt«, die

[5]) Jeidels, a. a. O. S. 121.
[6]) Wiedenfeld, Das Persönliche im modernen Unternehmertum, S. 119.

der Bank genehm sind. Jedoch sind solche Fälle selten. Es kommt auch vor, daß die Bank zugunsten der Unternehmungsentwicklung einschreitet, wenn wirtschaftliche Unfähigkeit der Unternehmungsleiter die Sicherheit ihrer Anlagen bedroht. Im allgemeinen wird die Bank im eigenen Interesse den fähigsten Unternehmungsleiter begünstigen. Jeidels sagt: »Bei Großbanken existiert ein System der Ernennung der Industriedirektoren aus einem anderen Gesichtspunkt als dem der Wahl des Tüchtigsten im allgemeinen nicht, um so weniger, je zielbewußter ihre Industriepolitik wird. Man braucht zur Erklärung nicht zu besonders uneigennützigen Motiven seine Zuflucht zu nehmen: es genügt durchaus das Interesse einer Großbank an einer möglichst günstigen Rentabilität der mit ihr liierten Industrieunternehmungen, und diese wird am ehesten garantiert durch technisch und kaufmännisch gut vorgebildete Direktoren, denen möglichst wenig, auch von der Bank, dreingeredet wird« [7]). Denn dieses Dreinreden ist aus sachtechnischen Gründen in ganz bestimmter Weise begrenzt. Der Bankleiter ist mit den technischen Grundlagen und Möglichkeiten eines Werkes nicht vertraut, er kennt den speziellen Bedarf und die Absatzmärkte nicht in der Weise, wie der Leiter des Industrie- oder Handelsunternehmens und so muß sich seine Initiative auf das rein finanzielle Gebiet beschränken. Andererseits aber hat oft insbesondere der Großbankleiter einen umfassenderen Überblick über die Gesamtwirtschaft und ihre verschiedenen Märkte; er vermag aus seiner größeren Verbundenheit mit verschiedenen Zweigen der Wirtschaft dem Handels- oder Industrieunternehmer oft wertvolle Dienste zu leisten [8]). Es besteht hier eine volkswirtschaftliche Ar-

[7]) Jeidels, a. a. O. S. 144. Vgl. auch H. v. Beckerath (Der moderne Industrialismus, Jena 1930 S. 178): »Zu eigentlicher Industrieführung ist der Leiter einer Großbank, der bei der Größe seines Instituts und wegen der Risikoverteilung mit Hunderten gewerblicher Unternehmungen verschiedenster Branchen arbeitet, schon rein technisch gar nicht in der Lage, abgesehen davon, daß die kommerzielle Mentalität eines typischen Bankiers eine ganz andere ist als die immer bis zu einem gewissen Grade fachlich und technisch orientierte eines Industriellen.«

[8]) Vgl. Solmssen (Entwicklungstendenzen usw. S. 25): »Diese Verbundenheit (mit allen Teilen der Wirtschaft) hat dazu geführt, innerhalb der Banken eine weitverzweigte Apparatur entstehen zu lassen, welche in der Bearbeitung der einschlägigen Materien wohl erfahren ist. Die Beziehungen der Banken gestatten ihnen, sich über jedes Gebiet der Wirtschaft rasch und zuverlässig zu informieren und, last not least, steht ihnen eine über mehrere Menschenalter reichende Erfahrung zu Gebote hinsichtlich des Aufbaues und der Leitung großer Unternehmungen.«

beitsteilung, die nur im Zusammenwirken von Unternehmer und Bankier, von Produktionsleiter als demjenigen, der die Kapitalien am zweckmäßigsten verwertet, und Bankleiter als demjenigen, der sie an die Stellen rentabelster Verwendung leitet, Erfolg haben kann. Jede Grenzüberschreitung würde die zweckmäßige Funktionsteilung verhindern, denn diese beruht auf bestimmten technischen und organisatorischen Gegebenheiten. Dagegen ist eine gegenseitige Beeinflussung durchaus vorteilhaft. Auch der Industrieunternehmer, der im Aufsichtsrat der Banken sitzt, kann der Bank bestimmte Vorteile verschaffen. Er kann nicht nur seiner Unternehmung eine finanzielle Basis sichern, sondern gibt durch diese Verbindung der Bank eine neue Möglichkeit friedlicher Einflußnahme auf die Unternehmungsleitung. Es besteht jedoch ein Unterschied der Funktion der Bankleiter im Aufsichtsrat der industriellen Unternehmung und der des Unternehmungsleiters im Aufsichtsrat der Bank. Jeidels charakterisiert diesen Unterschied folgendermaßen: »Wird ein Industrieller in den Aufsichtsrat der Großbank gewählt, so soll er nicht auf ihre Verwaltung zugunsten der hinter ihm stehenden Unternehmungen, sondern auf diese zum Vorteil der Bank einwirken; jedenfalls soll er auf seinem industriellen Boden bleiben und hier neben den eigenen auch andere Interessen wahrnehmen; der Bankdirektor dagegen, der in einen industriellen Aufsichtsrat eintritt, greift bewußt auf ein anderes Gebiet über, um in dieser Unternehmung seinen Einfluß zugunsten seiner eigenen Bank einzusetzen, die ganz andere Interessen haben kann — nicht haben muß — als jene« [9]).

Die direkte dauernde Beteiligung an einer Industrie- oder Handelsunternehmung ist kein typischer Weg der Leitungsbeeinflussung von seiten der Bank. Auch wenn die Bank maßgebend an der Gründung beteiligt war und noch Aktien im Portefeuille hat, so wird sie meistens trachten, diese bei günstiger Gelegenheit am Markte zu placieren [10]). Ein Grundsatz rationeller Bankleitung lautet: »Der Bankier darf nie zum Unternehmer werden«, d. h. sich mit einer kreditnehmenden Unternehmung in so enger Form liieren, daß er die Leitung von Unternehmungen übernimmt, die seinem Tätigkeitsbereich fern liegen, und sich mit fremdem Leitungsrisiko belastet. —

[9]) Jeidels, a. a. O. S. 153.

[10]) Vgl. Adolf Weber, a. a. O. S. 247.

Da die industrielle Unternehmungsführung mit ihren Anforderungen an technische Kenntnisse, an Kenntnisse der besonderen Marktverhältnisse der Bankiertätigkeit wesensfremd ist, so wird sich der Einfluß des Bankleiters vornehmlich auf die finanziell-organisatorische Seite beschränken, hier aber besonders zum Ausdruck kommen [11]). Dementsprechend haben die Banken — besonders aber Großbanken — oft auch einen erheblichen Einfluß bei Unternehmungskonzentration und Kartellierungen gehabt.

Die Banken haben den industriellen Konzentrationsprozeß gefördert, und zwar nicht nur indirekt durch Konzentration der dazu notwendigen Kapitalien, sondern auch direkt durch den Druck ihrer Kreditgewährung, die sich ganz bewußt in den Dienst der industriellen Konzentration stellte [12]). Jedoch dort, wo reine Spekulationsinteressen der Banken zu solcher Konzentration drängten, war diese nur dann lebensfähig, wenn sie zugleich auf sachlich-organisatorischen Notwendigkeiten beruhte. Bei den notwendigen Konzentrationen aber ist die Bank meist Anregerin, Vermittlerin zwischen den einzelnen Unternehmungen, räumt bestehende persönliche Hemmungen durch das Schwergewicht ihres Einflusses beseite und dient so gleichzeitig den Interessen eines bestimmten Industriezweiges und ihrem eigenen Interesse. Sie ist »Realisationsfaktor« bestehender Tendenzen, die ohne ihre Hilfe sich nicht so leicht verwirklichen würden.

Auch an der Entstehung von Kartellen haben die Banken oft ihren Einfluß entscheidend geltend gemacht (so bei der Erneuerung des Kohlensyndikats und bei der Entstehung des Stahlwerksverbandes), aber im allgemeinen gilt auch hier, daß der treibende Faktor in den industriellen Verhältnissen zu suchen ist und die Banken sich dieser Entwicklung anpassen, sie wohl beschleunigen können, aber nicht wesentlich verändern [13]).

Dieser von den Banken geförderte Prozeß der Konzentration und Kartellierung hat aber eine Wirkung gehabt, die manchmal gegen das eigene Interesse der Banken ging: sie hat die Position der Industrie gestärkt und den Einfluß der Banken geschwächt [14]). Die Marktposition kombinierter und kartellierter

[11]) Vgl. Wiedenfeld, Gewerbepolitik S. 47.
[12]) Vgl. Enquête-Bericht I., 3. (1), S. 90 f., 369, 475.
[13]) Vgl. Jeidels, a. a. O. S. 258.
[14]) Vgl. Adolf Weber, a. a. O. S. 359; Wiedenfeld, Das Persönliche ..., S. 120; Enquête-Bericht I., 3. (1), S. 475.

Unternehmungen ist eine wesentlich günstigere als die der unverbundenen Einzelunternehmungen. Das Vertrauen der anlagesuchenden Kapitalisten steigt progressiv mit der Verstärkung der Marktstellung der verbundenen Unternehmungen. Solche Unternehmungen werden keine großen Schwierigkeiten am Kapitalmarkt finden und dadurch wird die Einflußmöglichkeit der Bank stark begrenzt oder auch ganz gebrochen. Die Leitungsmacht der Unternehmung, die bei Kartellierung durch das Aufgeben bestimmter Selbständigkeiten geschwächt wird, wird durch diesen Prozeß auf anderer Seite gestärkt. —

Gegen den maßgebenden Bankeneinfluß aber haben auch die Unternehmer Gegenmaßnahmen ergriffen: so vor allem die Maßnahme der Selbstfinanzierung. Man sucht auch gegenüber dem Kapitalisten »Herr im Hause« zu sein, durch eine rigorose Dividendenpolitik innere Reserven zu gewinnen und erstrebt möglichste Unabhängigkeit vom Kapitalmarkt. Oder man sucht unter Umgehung der Bank die Kapitalaufnahme direkt beim Einzelkapitalisten zu erwirken. So haben z. B. große Unternehmer lange Zeit den Verkehr mit den Kreditinstituten gescheut und die Mittel durch Anleihen bei ihrer Familie oder anderen Privaten beschafft [15]).

Jedoch dieser Finanzierungspolitik sind bestimmte Grenzen gesetzt: die allzu geringe Ausschüttung von Dividenden im Verhältnis zum Unternehmungsgewinn schreckt die Kapitalisten ab und untergräbt der Unternehmung die notwendige Stütze am Kapitalmarkt. Die Finanzierung große Kapitalien erfordernder technischer Neuerungen kann meist nicht ohne die konzentrierte Kapitalmacht der Banken durchgeführt werden. Es kommt hinzu, daß die Selbstfinanzierung dazu verleiten kann, unrationell mit dem eigenen Kapital umzugehen, Investierungen im eigenen Betrieb vorzunehmen, die bei Inanspruchnahme des Kapitalmarktes unterblieben wären. —

Die Einflußnahme der Bank wird sich nicht ganz ausschalten lassen. Sie wird um so geringer sein, je gefestigter die Marktposition einer Unternehmung ist, also je leichter der Zugang zum Kapitalmarkt ist und je mehr die Konkurrenz unter den Banken selbst ausgenützt werden kann. Letztere Möglichkeit schwin-

[15]) Vgl. z. B. Raphael, Hugo Stinnes, Berlin 1925, S. 63.

det jedoch mit steigender Bankkonzentration und wachsender Verständigung zwischen den Großbanken immer mehr.

Der Einflußnahme des »Kapitals« sind aber bestimmte Grenzen gesetzt, und zwar dort, wo die Unternehmerfunktion in Wirksamkeit tritt. Sucht das »Kapital« auch in diesen Bereich einzudringen, so wird es notwendig zum Unternehmer und hat dessen Funktionen zu erfüllen.

Nicht der Großbetrieb ist von der Bank am stärksten abhängig, sondern mehr der kleinere und Kleinst-Betrieb. Der Einfluß der Bank ist dort am stärksten, wo der Wirtschafter den Unternehmercharakter mehr oder minder verloren hat und sich dem Typus des Kapitalisten nähert. Aber auch der Kapitalist verliert mehr und mehr die Eigeninitiative sowie die Übersicht über die Geld-und Kapitalmarktlage. Das zeigt die zunehmende Vermögensverwaltung durch die Banken. »Ein großer Teil der Kunden richtet sich nach den Ratschlägen der Bank. Ihr werden Kassenbestände, Sparkapitalien, Erlöse eingezogener Wertpapiere, Gewinste, eingehende Zahlungen als Depositen übergeben und sie hat nun die Verwendung teils vollständig in der Hand, teils kann sie sie durch ihre Tätigkeit und ihren Rat beeinflussen. Für einen großen Teil des industriellen Produktionsprozesses, für Verkehr und manche Handelsunternehmungen werden dadurch die Banken die leitenden Unternehmer, das denkende, organisierende, kontrollierende Organ« [16]). Die »Kapitalmacht« konzentriert sich bei den Banken. Aber mag auch der Einfluß der Banken, besonders auf die Industrie, teilweise groß sein — er ist konjunkturellen und strukturellen Wandlungen unterworfen —, so kann doch nicht von einer Führung der Industrie durch die Bankleiter gesprochen werden [17]). Im Gegenteil: durch die zunehmende Konzentration und Kartellierung der Industrie hat diese eine festere Machtposition gewonnen, eine stärkere Zentralisierung ihrer Leitungsmacht ist eingetreten, so daß fremde Eingriffe schwieriger sind. Ja, die Banken müssen sich der industriellen Entwicklung in vielen Fällen anpassen und geraten dann sogar in die Einflußsphäre der Industrie [18]).

[16]) Philippovich, Grundriß, Bd. II, 2. Teil, 8. Aufl., Tübingen 1919, S. 198.

[17]) Vgl. Jeidels, passim; Adolf Weber, a. a. O. S. 359; Wiedenfeld, Die deutsche Wirtschaft und ihre Führer, S. XIII.

[18]) Jeidels (a. a. O. S. 269) sagt: »Die Banken strecken ihre Arme nach der Industrie aus, um dort ihren Einfluß zu erweitern, und deshalb gehen sie planmäßig zu einer Dezentralisation durch Angliederung von Provinzbanken über. Mit diesem Vordringen geraten sie aber unfreiwillig ganz in den Bankkreis der Industrie und müssen sich von den leitenden Personen der Industrie ihre Geschicke diktieren lassen.«

Es zeigt sich also, daß der Einflußnahme des »Kapitals« ganz bestimmte Grenzen gesetzt sind, die im Wesen der auf Notwendigkeit beruhenden volkswirtschaftlichen Arbeitsteilung begründet sind, Grenzen, die wohl elastisch sind, aber nicht aufgehoben werden können, wenn die Wirtschaftsgestaltung dem Wirtschaftsprinzip gemäß sein soll.

B. Leitungseinfluß des »Produktionsfaktors Arbeit«.

Die Beeinflussung der Unternehmungsleitung von seiten der Arbeiterschaft kann in verschiedener Weise erfolgen. Schon der Zusammenschluß in den Gewerkschaften beeinträchtigt die Unternehmerfreiheit auf dem Arbeitsmarkt. Dieser Leitungseinfluß ist jedoch ein indirekter. Die Gewerkschaften zielen nicht direkt auf Erringung von Leitungsmacht in der Unternehmung, sondern wollen nur die Arbeitsbedingungen kollektiv regulieren. Direkten Leitungseinfluß dagegen streben die Betriebsräte an, als Vertretung der Arbeitskräfte, die jeweils in einer bestimmten Unternehmung tätig sind.

Die Interessenlage des Arbeiters bedingt weitgehend die Ziele, welche mit Hilfe der Betriebsräte in bezug auf die Unternehmungsleitung verwirklicht werden sollen. Diese Ziele sind nicht nur rein wirtschaftlicher Natur — wie beim Kapitalisten —, sondern sind auch solche, die eine Veränderung des Arbeitsverhältnisses in sich schließen. Die Zielungen, welche die wirtschaftliche Stellung verbessern sollen, gehen vor allem auf einen möglichst hohen Reallohn hin. Es ergibt sich hier eine Divergenz mit dem Interesse des Unternehmers, der den Preis für die »Ware Arbeitskraft« — wie alle Kosten — möglichst niedrig zu halten sucht. Es besteht jedoch auch hier, wie bei Kapitalist und Unternehmer, eine Konvergenz der Interessen insofern, als der Arbeiter diese Reallohnerhöhung auf die Dauer nur erreichen kann, wenn er das Gedeihen der Unternehmung, insbesondere die Kapitalbildung, fördert. Diese Interessenkonvergenz aber kann sich meist nicht auswirken aus folgenden Gründen: Der Arbeiter rechnet nicht mit längeren Zeitabschnitten, er kann es auch nicht,

weil die enge Konsumtionsgrenze ihn zwingt, sobald als irgend möglich diese Reallohnerhöhung zu erreichen. Ferner ist die Verbundenheit des Arbeiters mit der Unternehmung, in der er gerade arbeitet, anderer Art als die des Unternehmers und die des Kapitalisten. Der Arbeiter steht nicht in so enger Beziehung zur Unternehmung, wie der Unternehmer selbst, aber meist ist eine stärkere persönliche Beziehung zu ihr vorhanden als beim Kapitalisten. Die Unternehmng ist das Feld der Tätigkeit des Arbeiters, während der Kapitalist »außen« steht. Jedoch: Diese persönliche Verbundenheit wird gestört oder kann sich garnicht erst einstellen durch zwei Momente, die das Arbeiterdasein charakterisieren: 1. Durch die zunehmende »Entseelung« der Arbeit, durch die Zurückdrängung der Arbeitsinitiative und der persönlichen Gestaltungsmöglichkeiten infolge der Mechanisierung der Arbeit, und 2. durch die dauernde Fluktuation der Arbeitskräfte von einer Unternehmung zur anderen, teilweise auch von einem Erwerbszweig zum anderen, die besonders durch den Wechsel der Konjunktur bestimmt ist. So kann beim einzelnen Arbeiter nur schwer ein Interesse an der größtmöglichen Dauerrentabilität einer bestimmten Unternehmung aufkommen. Er wird immer danach trachten, im Augenblick so viel als möglich dem »Profit« wegzunehmen und dem Arbeitslohn zuzuführen.

Die Interessenlage des Arbeiters wird ferner bestimmt durch nichtwirtschaftliche Tatsachen, vor allem durch das spezielle Arbeitsverhältnis und durch den Klassengegensatz zwischen Arbeiter und »Kapitalist«. Das Arbeitsverhältnis ist gekennzeichnet durch die »persönliche Abhängigkeit« des Arbeiters von den Arbeitsmitteln und von der Leitungsmacht des Unternehmers. Das Ziel des Arbeiters ist: möglichste Aufhebung dieser Abhängigkeit, Beschränkung der Betriebs»herrschaft«, Erringung einer eigenen Leitungsmacht in der Unternehmung. Dieses Ziel ist in seinem jeweiligen materialen Gehalt nicht nur bedingt durch die wirtschaftliche und soziale Stellung im Betrieb, sondern auch durch den Klassengegensatz und dessen Widerspiegelungen in der jeweiligen Ideologie der Arbeiterschaft. Diese Klassenspannung besteht dagegen nicht zwischen Unternehmer und Kapitalist als dem Träger der Kapitalfunktion, die beide für den Arbeiter zur Klasse der »Kapitalisten« gehören.

Mit Hilfe des Einflusses der Betriebsräte soll nicht nur eine

Angleichung der Einkommen, sondern auch eine »Demokratisierung« des Arbeitsverhältnisses, eine Umgestaltung der Betriebsverfassung herbeigeführt werden, die eine weitgehende Einflußnahme des Arbeiters auf die Unternehmungsleitung ermöglicht. Erstrebt wird die »Betriebsdemokratie«, die die Herrschaftssphäre des Unternehmers einengt und die Leitungsmacht und Leitungsbefugnis des Arbeiters erhöht. »Herr im Hause« soll nicht nur der Unternehmer sein, sondern auch der Arbeiter, der im gleichen Hause seine wirtschaftlichen Aufgaben erfüllt.

Dieses Ziel der Betriebsdemokratisierung kann für sich bestehen oder es kann Teilziel einer übergeordneten Zielsetzung sein. Die Betriebsdemokratie wäre dann nur ein Mittel zur Erreichung dieses übergeordneten Zieles, des Zieles der Umgestaltung der gesamten Wirtschaftsordnung und der gesellschaftlichen Gliederung, d. h. die Betriebsdemokratisierung steht im Dienste einer »Wirtschaftsdemokratie« oder des Sozialismus, der Sozialisierung der Gesamtwirtschaft. Dann würden die konkreten Maßnahmen der Betriebsräte wieder abhängig von diesem letzten Ziel und von den sozialen Gruppen, die dieses Ziel zu vertreten und zu verwirklichen suchen. Und tatsächlich ist die Betriebsrätebewegung nicht isoliert zu verstehen, sie ist meist nur ein Glied in der Kette von Maßnahmen, die auf allgemeine Wirtschaftsumgestaltung, auf die Verwirklichung des Sozialismus hinzielen. Das verschärft dann die Divergenz der Interessen zwischen Unternehmer und Arbeiter noch mehr: Der Betriebsrat wird die Unternehmungsinteressen noch weniger fördern, wenn er glaubt, damit lediglich dem »Kapitalismus« Dienste zu tun.

Nachdem in Deutschland der Kampf zwischen Betriebsrat und Gewerkschaften zugunsten der Gewerkschaften entschieden ist, untersteht die Betriebsrätepolitik auch den Direktiven der Gewerkschaften und — mehr oder minder — auch der politischen Parteien. So ist der Betriebsrat in dreifacher Weise gebunden: 1. an die Weisungen der Belegschaft, 2. an die jeweilige Gewerkschaftspolitik, und 3. an die Grundsätze des politischen Parteiprogramms [19]):

Die Einzelmaßnahmen des Betriebsrates müssen nicht immer mit dem Unternehmerinteresse kollidieren, sie können auch mit

[19]) Vgl. Brigl-Matthiaß, Das Betriebsräteproblem, Berlin und Leipzig 1926, S. 87 ff.

ihm zusammenfallen. Der Betriebsrat wird den Unternehmer unterstützen, wenn ein bestimmtes Unternehmerhandeln zugleich der Hauptzielung der Betriebsratspolitik entspricht. So unterstützt z. B. oft die Arbeiterschaft die Erhöhung der Produktpreise, wenn ihr dafür eine Lohnerhöhung zugestanden wird; es treten dann Unternehmer und Arbeiter in gemeinsame Front gegen den Verbraucher.

Die Aufgabe der Betriebsräte als Vertretung der Belegschaft ist die »Wahrnehmung der gemeinsamen wirtschaftlichen Interessen der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber gegenüber« [20]) und die »Unterstützung des Arbeitgebers in der Erfüllung der Betriebszwecke«. Er hat nach der Reichsverfassung »gleichberechtigt in Gemeinschaft mit den Unternehmern an der Regelung der Lohn- und Arbeitsbedingungen, sowie an der gesamten wirtschaftlichen Entwicklung der produktiven Kräfte mitzuwirken« [21]). Das Betriebsrätegesetz gibt der Betriebsvertretung nicht nur das Recht der Mitwirkung bei Aufstellung der Betriebsordnung, der Mitwirkung bei Einführung neuer Betriebs- und Arbeitsmethoden, des Einspruchs bei Entlassung von Arbeitern und dgl., sondern auch das Recht zur Mitwirkung an der Unternehmungsführung durch Einsicht in die Bilanz und bei Unternehmungen, bei denen ein Aufsichtsrat besteht, durch Sitz und Stimme im Aufsichtsrat. —

Die Mitwirkung der Belegschaft an der Unternehmungsleitung hat jedoch nicht die von der Arbeiterschaft und vom Gesetzgeber erwarteten Wirkungen gehabt. Denn eine Reihe von Hemmungen stehen dieser Mitwirkung an der Unternehmungsleitung entgegen, die diese Einflußnahme abschwächen oder ganz unwirksam machen.

Diese Hemmungen sind dreifacher Art:

1. Hemmungen, die durch die Stellung und Person des Betriebsrats bedingt sind.
2. Hemmungen von seiten der Belegschaft oder der übergeordneten sozialistischen Organisationen.
3. Hemmungen von seiten der Unternehmer.

(1.) Die Stellung des Betriebsrates in der Unternehmung schließt in sich Hemmungen verschiedener Art. Auf der einen Seite soll

[20]) Betriebsrätegesetz vom 4. Februar 1920, § 1.
[21]) Reichsverfassung Art. 165 Abs. 1.

der Betriebsrat nach dem Gesetz die gemeinsamen wirtschaftlichen Interessen der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber gegenüber wahrnehmen und andererseits ist seine Aufgabe die »Unterstützung des Arbeitgebers in der Erfüllung der Betriebszwecke«. Ferner soll das Betriebsratsmitglied im Aufsichtsrat den Vorstand kontrollieren, von dem er in seiner Stellung abhängiger ist als vom Aufsichtsrat [22]).

Ein zweites Hemmnis dieser Art besteht in der Kompliziertheit der Unternehmerfunktionen und in dem Mangel an Einblicksmöglichkeit in die Geschäftsführung und Übersicht über die Geschäftslage von der Stellung aus, an der das Betriebsratsmitglied steht. Günstigenfalls vermag der Betriebsrat die Bilanz zu lesen, in den meisten Fällen aber wird ihm die Fähigkeit der Bilanzkritik mangeln [23]), vor allem aber fehlt die Möglichkeit der Einflußnahme auf die Bilanzgestaltung. Obwohl der Betriebsrat im Aufsichtsrat eine völlig gleichberechtigte Stellung mit den anderen Mitgliedern innehat, so ist er doch sehr behindert in der Erfüllung seiner Funktionen. Es fehlen ihm zumeist nicht nur die sachlichen Unterlagen, um wirksame Kritik üben oder gar positive Vorschläge machen zu können, sondern vor allem auch die Kenntnisse und die nötige Vorbildung, um die komplizierten Fragen der Finanzgebarung, der Marktpolitik einer Großunternehmung verstehen, geschweige denn in ihrer Wirksamkeit beurteilen zu können [24]).

Und schließlich wirken sich bestimmte soziale und psychologische Gegebenheiten als Hemmungen aus. Der Betriebsrat, sofern er Sozialist ist, tritt mit einer grundsätzlichen Gegeneinstellung an seine Aufgabe heran, er sträubt sich die Mitverantwortung für »kapitalistisches« Wirtschaften zu übernehmen. Der Betriebsrat gehört einer anderen gesellschaftlichen Klasse

[22]) Vgl. die Äußerungen eines Aufsichtsratmitgliedes im Enquête-Ausschuß: »Unsere Stellung ist ja eigenartig. Auf der einen Seite sollen wir die Interessen der Arbeiter und Angestellten nach der sozialen und wirtschaftlichen Seite vertreten. Auf der anderen Seite sind wir auch Arbeitnehmer des Vorstandes. Der Aufsichtsrat soll Kontrollorgan sein. Die Kontrolle richtet sich gegen den Vorstand. In dieser Zwitterstellung besteht natürlich ein gewisses Hemmnis für die Entfaltung unserer Tätigkeit im Aufsichtsrat.« (Enquête-Bericht I., 3. (1), S. 308.)
[23]) Vgl. Brigl-Matthiaß, a. a. O. passim; Sparre, Betriebsräte im Aufsichtsrat, Die Arbeit, 5. Jahrg., Heft 7, S. 418; Schumacher, Gegenwartsfragen des Sozialismus, Schmollers Jahrbuch, Bd. 44, S. 21; Kalveram in: Die sozialen Probleme des Betriebes, Berlin 1925, S. 47 ff.
[24]) Vgl. Enquête-Bericht I., 3. (1), S. 283, 288, 319.

an, und kann nicht so leicht das ganze Klassengehaben und die klassenmäßige Einstellung den »Kapitalisten« gegenüber, mit denen er z. B. im Aufsichtsrat sitzt, ablegen. Er wird eine Unsicherheit, die auf der Ungewohntheit der Umgebung und Tätigkeit, sowie auf der Meinung persönlicher Mindergeltung oder auch auf tatsächlichen persönlichen Schwierigkeiten mit den »Kapitalisten« beruht, nicht ganz unterdrücken können. Dies bedingt entweder eine Protesthaltung, eine übersteigerte Aggressivität, oder aber eine gewisse Schüchternheit und Unbeholfenheit. Der so Eingestellte wird sich in dieser Umgebung meist nicht recht behaglich fühlen oder sich bescheiden in eine Ecke drücken [25]).

(2.) Die Auswirkung der Betriebsratsinitiative wird aber auch gehemmt durch die Arbeiterschaft selbst. Der Betriebsrat soll einerseits die berechtigten Forderungen der Belegschaft vertreten, andererseits aber auch auf die Belegschaft einwirken im Sinne einer produktiven Zusammenarbeit. So ergeben sich oft soziale Spannungen zwischen Betriebsrat und Belegschaft, die sich als starkes Hemmnis der Betriebsratstätigkeit auswirken können [26]). Schon durch die bevorzugte Stellung des Betriebsrates, seine teilweise oder vollständige Freistellung von der Arbeit, kann Mißgunst geweckt werden, die sich noch steigern wird, wenn der Betriebsrat gegen die Stimmung der Belegschaft handelt. Ferner ist der Betriebsrat in verschiedenem Grade abhängig von der Gewerkschaft und Partei, die ihren Einfluß bis in die Betriebe erstrecken. Erregt er das Mißfallen der von ihm Vertretenen oder Geführten, oder stimmen seine Maßnahmen nicht mit den Direktiven der Oberleitung sozialistischer Organisationen überein, so wird er nicht wiedergewählt. Und durch diesen Wechsel der Personen drückt die Arbeiterschaft selbst ihren Einfluß auf die Unternehmungsleitung noch weiter herab [27]).

[25]) Typisch für die psychologische Lage des Betriebsrates im Aufsichtsrat ist folgende Äußerung eines Betriebsratvorsitzenden im Enquête-Ausschuß: »In der ersten Aufsichtsratsitzung . . . führte uns Geheimrat M. ein und sagte: Meine Herren, sie sind berechtigt, nach dem Gesetz sogar verpflichtet, hier mitzuarbeiten. Sie brauchen sich nicht an die Ecke zu setzen, sondern setzen Sie sich unter die anderen Herren, wie das üblich ist. Seit der Zeit, muß ich sagen, haben wir das Vertrauen gehabt und niemals mißbraucht.« (a. a. O. S. 308.)

[26]) Zur Soziologie der Beziehungen zwischen Betriebsrat und Belegschaft siehe Brigl-Matthiaß, a. a. O. S. 137 ff.

[27]) Vgl. z. B. Enquête-Bericht I., 3. (1), S. 323. Einen solchen Fall erzählte ein Betriebsratsmitglied im Enquête-Ausschuß: »Wir fühlten uns als Betriebsrat verpflichtet, dem Herrn Direktor die letzte Ehre zu erweisen, schon aus Menschlichkeitsgründen, denn man ist doch gezwungen, mit solchen Herren mehr oder minder zusammenzuarbeiten. Da versteht es sich doch von selbst, daß man die Anstandsform wahrt. Da hat also der Betreffende an der Beerdigung teilgenommen, und das hat man ihm von seiten seiner Fraktion sehr verargt, und er mußte verschwinden.« (Ds. S. 323.)

(3.) Zu diesen Hemmungen kommt noch die bewußte Paralysierungspolitik der Unternehmer. Die Maßnahmen, die dem direkten Leitungseinfluß der Betriebsräte entgegenwirken sollen, sind mannigfacher Art. Um den Einfluß des Betriebsrates im Aufsichtsrat, der empfindlichsten Stelle der Leitungseinwirkung, zu reduzieren oder unmöglich zu machen, wird der Schwerpunkt der Tätigkeit in Ausschüsse verlegt, die dem Betriebsrat unzugänglich sind, oder es wird die Zahl der Satzungsmitglieder erhöht, um das Stimmengewicht der Betriebsratsmitglieder herabzusetzen. Oft aber ist gar keine besondere Stärke solcher Maßnahmen erforderlich, die sachlichen Hemmungen allein genügen, um die Einflußnahme der Betriebsratsmitglieder mehr oder minder unwirksam zu machen. Deshalb fehlt auch meist das persönliche Spannungsverhältnis zwischen Unternehmern und Betriebsrat. »Die Betriebsratsmitglieder stören garnicht, so daß ich an dieser Einrichtung nichts ändern würde«, lautete die Auskunft eines Unternehmers [28]).

Entsprechend diesen Hemmungen hat sich die Einflußnahme des Betriebsrates vornehmlich auf die Regelung des Arbeitsverhältnisses beschränkt, weniger noch auf die technischen und organisatorischen Leitungsaufgaben des Betriebes und am wenigsten auf die zentralen Probleme der Unternehmungsleitung, auf die Fragen der Finanz- und Marktverhältnisse der Unternehmung.

Die Herrschaftsstruktur des Betriebes ist zwar verändert worden, die Machtposition der Arbeiterschaft gestärkt, aber eine demokratische, von allen Unternehmungsbeteiligten mehr oder minder gleichmäßig beeinflußbare Unternehmungsführung ist durch den Einfluß der Betriebsräte nicht möglich geworden.

Wirtschaftlich hat sich diese Demokratisierung der Betriebsverfassung manchmal nachteilig ausgewirkt; es hat sich in solchen Fällen gezeigt, »daß die wirtschaftliche Führung des Betriebes durch die Demokratisierung in vieler Beziehung schwerfälliger und unrationeller geworden ist« [29]). Jedoch ist anderseits auch in manchen Fällen eine Förderung der Durchsetzung der Unterneh-

[28]) Enquête-Bericht I., 3. (1), S. 282.

[29]) Brigl-Matthiaß, a. a. O. S. 240.

merfunktionen eingetreten, dagegen eine selbständige Übernahme solcher Funktionen wohl nirgends. Der Betriebsrat ist nicht Disponent über die Produktionsfaktoren geworden, er hat fast keinen Anteil an der Wirtschaftsplanung und eigentlichen Unternehmungsleitung.

Die Arbeiterschaft hat zwar einen Machtzuwachs im Betriebe erhalten, aber der Beschränkung der Leitungsmacht des Unternehmers entspricht auf der anderen Seite kein Zuwachs an Leitungsvermögen; eine Übertragung von Unternehmungsfunktionen hat nicht stattgefunden. Die Arbeiterschaft kann auf diesem Wege wohl kaum Unternehmerfunktionen ausüben, denn sie ist nicht in der Lage, eine ihr wesensfremde Aufgabe ohne weiteres zu übernehmen.

Trotzdem haben die Betriebsräte ihre Daseinsberechtigung. Diese liegt aber auf anderem Gebiete als auf dem der teilweisen Leitungsübernahme einer Unternehmung. Die Betriebsräte wirken entspannend, versachlichend auf die Beziehungen zwischen Arbeiter und Unternehmer ein und können so ein wichtiges Mittel werden, nicht nur, um die Lage der Arbeiterschaft zu verbessern, sondern auch die Unternehmungsleitung zu entlasten. Denn es zeigt sich beim Betriebsrat nicht selten ein gewisses Verständnis für die Notwendigkeiten des Betriebes, ein viel weitgehenderes Verwachsensein mit dem Ganzen »seines« Betriebes und dementsprechend eine größere Bereitschaft, den Anforderungen der Unternehmungsleitung entgegenzukommen, während dies bei der Gewerkschaft meist fehlt. Es erwächst hier eine Diskrepanz zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft, die je stärker sie wird, um so mehr den Gewerkschaftszentralismus zu lockern geeignet ist — und nicht zum Nachteil der Arbeiterschaft.

Die Einrichtung des Betriebsrates, die in der ersten Zeit nach ihrer Einführung — besonders von radikaler Seite — als ein Mittel zur Zurückdrängung des Unternehmers aus der Leitung und des Eindringens der Arbeiterschaft in die Unternehmungsführung angesehen und als solches im sozialen Kampf eingesetzt wurde, hat diesen Charakter mehr und mehr verloren und ist sogar zu einem oft unentbehrlichen Hilfsmittel des Unternehmers in seiner Wirtschaftsführung geworden [30]).

Ein anderer Weg zur Gewinnung von Leitungsmacht ist der,

[30]) Vgl. auch die Feststellung, die die Deutsche Bergwerkszeitung (1923) schon wenige Jahre nach dem Inkrafttreten des Betriebsrätegesetzes machte:

den Arbeiter zum Kapitalisten zu machen und ihm so diejenigen Möglichkeiten der Leitungsbeeinflussung zu geben, die auch der Kapitalist hat. Dies kann geschehen in Form der Gewinnbeteiligung oder der Aktienübernahme durch die Arbeiterschaft. Mag auch durch solche Maßnahmen eine stärkere Bindung des Arbeiters an ein bestimmtes Unternehmen herbeigeführt werden können, so ist doch auf diesem Wege ein tatsächlicher Leitungseinfluß nicht zu erwarten. Die Beträge sind meist zu klein, die meisten Aktien, die an die Arbeiterschaft abgegeben wurden, wurden vom Stimmrecht ausgeschlossen. Aber auch dort, wo dies nicht der Fall war, ist ein bedeutsamer Einfluß dieser Kleinaktionäre nicht zu befürchten [31]). Hierzu kommt noch die ablehnende Haltung der Arbeiterschaft selbst. Besonders die Gewerkschaften standen diesen Plänen von vornherein mißtrauisch gegenüber. Sie fürchteten durch betriebliche Bindungen eine Lockerung des Klassenzusammenhaltes, eine Anteilnahme am »kapitalistischen« Erfolg. Es ist aber bei der Kleinheit der Kapitalanteile des einzelnen Arbeiters nicht wahrscheinlich, daß der Arbeiter allzugroßes Interesse an dem kapitalistischen System gewinnt. Sollte wirklich der Aktienbesitz ein größerer sein und die davon abhängende Dividende einen bedeutsameren Teil des Arbeitereinkommens ausmachen, so wird dadurch die Interessenlage des Arbeiters kaum mit der des »Kapitalisten« identisch werden. Das direkte Arbeiterinteresse an hohem Reallohn wird dem Interesse des Kapitalisten an hoher Dividende vorgehen, denn der größte Teil der Dividende fällt nicht den Arbeiteraktionären, sondern den »Kapitalisten« zu. »Der Arbeiter wird auf möglichst hohen Gewinn drängen, er wird die Reservehaltung des Unternehmers argwöhnisch betrachten, er vergleicht den vielleicht schlechten Geschäftsgang seines Unternehmens mit dem guten Geschäftsgang einer Nachbarunternehmung, Mißtrauen wird dadurch aufkommen, das den Gegensatz

Es sei dieses Gesetz, »welches in den ersten Jahren und Monaten seines Bestehens und noch mehr vor seiner Verabschiedung als Trennkeil des deutschen Arbeitsfriedens und als Ursache des deutschen Wirtschaftsverfalles bezeichnet worden war, ein nicht zu unterschätzendes Hilfsmittel zur Festigung des Arbeitsfriedens, zur allmählichen Wiederverständigung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und ein noch bedeutungsvolleres Hilfsmittel zur Förderung und Festigung des Gedankens der Arbeitsgemeinschaft und Gemeinschaftsarbeit geworden«. (Zit. bei Adolf Weber, Der Kampf zwischen Kapital und Arbeit. 5. Aufl. Tübingen 1930, S. 522.)

[31]) Vgl. Tänzler, Aus dem Arbeitsleben Amerikas, Berlin 1927, S. 105.

zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern unter Umständen weiter vertiefen kann« [32]).

Wenn überhaupt von seiten der Arbeiteraktionäre auf Grund ihres Aktienbesitzes ein Einfluß auf die Unternehmungsleitung möglich ist, so nur dann, wenn er von der Gesamtheit der beteiligten Arbeiteraktionäre in gleichem Sinn geltend gemacht werden kann. Das ist aber sehr schwierig und in Wirklichkeit bisher wohl nirgends erreicht worden. Auch der Sozialismus steht im allgemeinen auf seiten der Produktion gegen das Konsumenteninteresse der Kleinaktionäre [33]).

C. Funktionswandlungen durch die Unternehmerverbände.

Die Unternehmerverbände beruhen zumeist auf freiwilliger Vereinbarung ihrer Mitglieder. Es gibt Verbände mit Zwangsbeitritt, aber auch dieser durch den Staat gestützte Zwang ist von den jeweils beteiligten Unternehmern gewollt und herbeigeführt.

Die Unternehmerverbände sind Vereinigungen zur besseren Erfüllung der Unternehmerfunktionen auf dem Weg des Zusammenschlusses. Meist bildet der Verband ein neues Leitungszentrum, ihm werden gewisse Funktionen der Einzelunternehmer übertragen und er hat diese Funktionen durch Konzentration und Differenzierung zu erfüllen. Alle Unternehmerverbände stehen im Dienste der Rentabilität der einzelnen Unternehmungen. Die Unternehmerverbände helfen also bestimmte Einzelfunktionen des Unternehmers besser zu erfüllen oder übernehmen diese Teilaufgabe selbst. Sie greifen ein in die Leitung der Einzelunternehmungen, haben eigene Leitungsmacht, die jedoch abgeleiteter Natur ist, auf Funktionsübertragung beruht.

Es sollen hier nur die Auswirkungen jener Unternehmervereinigungen betrachtet werden, die ganz bestimmte Teilfunktionen des Unternehmers fördern oder übernehmen, nicht jedoch die Unternehmer vereine, auch nicht die amtlichen Ver-

[32]) Adolf Weber, a. a. O. S. 510. Weber weist hier auch auf die sonstigen Nachteile der Arbeiteraktie hin.

[33]) Vgl. z. B. Naphtali (Sozialökonomische Betrachtungen zur Aktienrechtsreform, Die Gesellschaft, 1. Bd., S. 333): »Wo die Unternehmung, repräsentiert durch eine Verwaltung, die durch ihre Lebensarbeit mit ihrem Aufbau verknüpft, ist, im Interessengegensatz steht zu dem sachlich dem Unternehmen fremden Aktionär, dessen Interesse nur an hohe Kapitalrente und Kursgewinn geknüpft ist, steht das gemeinwirtschaftliche Interesse auf der Seite der Unternehmung.«

tretungen, wie z. B. die Handelskammern. Es kommen also in Frage: die Arbeitgeberverbände, die Kartelle, die Produktionsvereinigungen.

Die Arbeitgeberverbände fördern die Regelung der Beziehungen zum »Produktionsfaktor Arbeit«. Sie sind »Vereinigungen kapitalistischer Unternehmer zur Beeinflussung der Arbeitsverträge in ihren Betrieben« (Kessler) [34]). Ihre Tätigkeit beschränkt sich aber nicht nur auf die Regelung des Arbeitsverhältnisses im Betrieb, sondern sie suchen die Beziehungen zum Arbeitnehmer zu beeinflussen schon ehe ein Arbeitsvertrag zustande gekommen ist, schon ehe der Arbeiter in den Betrieb eingetreten ist. Sie suchen die Position der Unternehmer am Arbeitsmarkt zu stärken, vertreten also das Unternehmerinteressse am Arbeitsmarkt, und zwar suchen sie eine kollektive Regelung herbeizuführen, eine Regelung, die für eine bestimmte Unternehmergruppe Gültigkeit hat, und die den einzelnen Unternehmer an die Kollektivvereinbarung bindet.

Die Arbeitgeberverbände sind also Marktverbände. Sie sind entstanden als Abwehrorganisationen gegen die Gewerkschaften. Die Gewerkschaften hatten die ungünstige Marktstellung des einzelnen Arbeitsanbieters durch Beschränkung oder Beseitigung der Konkurrenz unter den Arbeitsuchenden mit einem Schlag verbessert, so daß nun der sonst mit größerer Marktmacht als der einzelne Arbeiter auftretende Einzelunternehmer in eine sehr viel schlechtere Marktposition geriet. Der aufgehobenen Konkurrenz der Arbeitnehmer stand nun die Konkurrenz der Arbeitgeber untereinander gegenüber, die sich jetzt wesentlich stärker fühlbar machte. Die Arbeitgeberverbände heben auch diese Konkurrenz mehr oder minder auf und ersetzen sie durch einheitliches Kollektivhandeln.

Dadurch wird die Arbeitsmarktposition der Gesamtheit der vereinigten Unternehmer gestärkt, der einzelne Arbeitgeber jedoch in seiner Handlungsfreiheit beschränkt. Beim Individualvertrag kann der einzelne Arbeitgeber die Arbeitsbedingungen spezialisieren nach den Erfordernissen seines Betriebes, beim Kollektivvertrag ist er gebunden an den Entscheid der Verbandsmehrheit oder der Verbandsleitung. Und dieser Entscheid kann im einzelnen Fall gegen sein spezielles Unternehmerinteresse ausfallen.

[34]) Keßler, Art. Arbeitgeberverbände, Handwb. der Staatswissenschaften, Bd. I, S. 712.

Der einzelne stemmt sich auch meist in irgendeiner Weise — bewußt oder unbewußt — gegen diese Bindung und Einordnung. »Den Unternehmer, der gewohnt ist zu befehlen, der stolz darauf ist, Herr im eigenen Hause zu sein, kostet es ein gut Teil Überwindung, eine Vereinigung von Genossen, repräsentiert etwa durch einen Syndikus, mit hineinreden zu lassen, wie er seinen Arbeitern gegenübertreten soll« [35]).

Deshalb ist der Zusammenhalt in den Arbeitgeberorganisationen weit weniger stark als in den Gewerkschaften [36]). Denn bei diesen ist das Bindemittel nicht allein die rein wirtschaftliche Interessengleichheit, sondern eine Ideologie, die auf gemeinsamer weltanschaulicher Grundlage beruht und deren Zielungen über das Wirtschaftliche hinausgehen auf eine Umgestaltung der gesamten Gesellschaftsordnung. Das rein Wirtschaftliche erscheint dann nicht in seiner bloßen Zweckhaftigkeit. Es ist höheren Zielen unterstellt. Dagegen beruht der Zusammenhalt bei den Arbeitgebern vornehmlich auf der relativen wirtschaftlichen Interessengleichheit den Arbeitnehmern gegenüber, während die Interessendivergenz untereinander weiter bestehen bleibt. »Gemeinsame Abwehr ist kein positives, mit fortreißendes Ideal; die privatwirtschaftlichen Interessen sind oft stärker als alle Solidarität« [37]). Diese Solidarität wird gestört nicht allein durch wirtschaftliche Unterschiede der Betriebsgröße und des spezifischen Arbeitsbedarfes der einzelnen Unternehmungen, sondern auch durch die verschiedene gesellschaftliche Stellung oder Herkunft der Unternehmer, durch politische oder persönliche Gegensätze. Besonders in Zeiten der Hochkonjunktur sowie bei Arbeitskämpfen, die die einzelnen Arbeitgeber in ungleicher Weise treffen, ist die Solidarität noch stärker gefährdet, ist die Versuchung groß, aus der Reihe zu treten und sich durch Individualverträge wirtschaftliche Sondervorteile zu verschaffen.

Da aber besonders bei Arbeitskämpfen die Verbände zu schneller Entschlußfasssung und einheitlichem Vorgehen bereit sein müssen, haben sie eine Reihe von Maßnahmen ausgebildet, die zwangsmäßig den Zusammenhalt und die Kampfbereitschaft sichern sollen. Durch solche Zwangsmaßnahmen wird eine Verbandsdisziplin geschaffen, die in ähnlich scharfer Weise aufrechterhalten wird wie bei den Gewerkschaften. Diese Zwangsmaßnahmen richten sich sowohl gegen die Verbandsmitglieder wie auch gegen Außenseiter (Organisationszwang). Als solche Zwangsmaßnahmen kommen vor allem in Betracht: der wirtschaftliche Boykott durch Entziehung von Aufträgen oder Entziehung von Materiallieferungen (Materialsperre), ferner Verruf bei den Unternehmern [38]). Der Zwang solcher Maßnahmen kann oft zu einer Art von »Wirtschaftsterrorismus« werden, der den einzelnen Unternehmer mit dem Untergang der Unternehmung bedroht; »er spielt sich verborgener ab als der ‚Terrorismus' der Streikposten, ist aber nicht weniger wirksam« [39]). Die Schärfe dieser Maßnahmen hat sich aber verringert, seitdem der Staat einen gewissen »Organisationszwang« ausübt durch Verbindlichkeitserklärung der Tarife, wodurch sich der Kreis der an den Tarif gebundenen Arbeitgeber noch erweitert über die dem Arbeitgeberverband Angeschlossenen hinaus. —

Auch die Kartelle sind Marktverbände, ihr Ziel ist die Stärkung der Unternehmerstellung am Absatzmarkt durch möglichste Ausschaltung der Konkurrenz, Schaffung einer starken Marktmacht, damit die Marktbedingungen im wesentlichen vom Kartell bestimmt werden können. Liefmann definiert Kartelle als »Verbände zwischen selbständig bleibenden Unternehmern derselben Art zum Zwecke monopolistischer Beeinflussung des Marktes« [40]). Die Kartelle regeln aber nur die Beziehungen zum Absatzmarkt. Sie sind »monopolistische Anbieterverbände« (Liefmann). Die Einkaufsvereinigungen, sowie die Vereinigungen zur Vereinheitlichung und Spezialisierung der Produktion, die »Fertigungsverbände« haben Funktionen, die nicht zum Wesen der Kartelle gehören [41]).

[35]) Adolf Weber, Der Kampf zwischen Kapital und Arbeit, S. 256.

[36]) Vgl. Adolf Weber, a. a. O. S. 255 ff.; Kestner-Lehnich, Der Organisationszwang, Berlin 1927, S. 131 f.

[37]) Keßler, a. a. O. S. 719.

[38]) Adolf Weber a. a. O. S. 262 ff.; Keßler, Die deutschen Arbeitgeberverbände (Schriften des Vereins für Sozialpolitik), Bd. 124, S. 707.

[39]) Keßler, Art. Arbeitgeberverbände S. 718.

[40]) Liefmann, Kartelle, Konzerne und Trusts, 8. Aufl. Stuttgart 1930, S. 9.

[41]) Liefmann (a. a. O. S. 46 f.): »Alle diese Verbände, Förderungswirtschaften und gemeinsamen Einrichtungen in den Begriff Kartell hineinzunehmen, dient vielfach dazu, um heute verbreiteten einseitigen Angriffen gegen die Kartelle durch Hinweis auf zweifellos nützliche Organisationsbestrebungen entgegenzutreten, entspricht aber den Bedürfnissen wissenschaftlicher Klarheit nicht.«

Die Kartelle belassen zwar der Unternehmung die rechtliche Selbständigkeit, auch wirtschaftlich bleiben die Unternehmungen selbständige Erwerbseinheiten, aber ihre Leitungsautonomie wird beschränkt und die Leitungsaufgaben, die Struktur der Leitungsfunktionen wird verändert. Das Kartell übernimmt einen Teil der Marktaufgaben des Unternehmers und je nach Art des Kartells und der Festigkeit der inneren Bindung, sowie nach der Macht der äußeren Durchsetzung seiner Ziele wird die damit notwendig verbundene Leitungsbeschränkung und Verschiebung der Leitungsaufgaben verschieden sein. Der wirtschaftliche Nutzen eines Kartells wird im allgemeinen für eine Einzelunternehmung größer sein je stärker die Bindung innerhalb des Kartells, damit aber auch die Beschränkung der Leitungsfreiheit ist. Jedoch: auch hier ist eine bestimmte Grenze gesetzt. Wird die Unternehmerselbständigkeit zu stark unterbunden, so wird diese Beschränkung den wirtschaftlichen Vorteil der zentralisierten Aufgabenerfüllung überkompensieren. Denn es fehlt dann die erforderliche Leitungselastizität und -spezialisierung. Liefmann sagt: »Im allgemeinen kann man sagen, daß der Nutzen der Kartelle für die Unternehmer desto größer ist, je mehr ihre Selbständigkeit durch sie beschränkt wird. Denn die fest organisierten Kartelle, die weiter in die Selbständigkeit des einzelnen eingreifen, erreichen, allerdings in Verbindung mit den übrigen, jene Vorteile in höherem Maße und besonders für eine längere Dauer als z. B. die bloßen Preisvereinbarungen oder Produktionseinschränkungen« [42]).

Die Beschränkung der Unternehmerselbständigkeit ist verschieden je nach der Art der Kartelle. Sie kann einen sehr hohen Grad erreichen, sodaß die Regulierung durch diese Verbände eine weitgehende Leitungsheteronomie bedingt. Die Beschränkung der Unternehmerselbständigkeit erstreckt sich vor allem auf die Außentätigkeit des Unternehmers am Absatzmarkt. Gemeinsame Festsetzungen der Preise und sonstigen Verkaufsbedingungen, Abgrenzung der Absatzgebiete nehmen dem Unternehmer die Marktselbständigkeit. Aber nicht nur auf die Marktbeziehungen beschränken sich die regulierenden Vorschriften, sondern sie greifen auch in die Gestaltung der Betriebe selbst ein. Die Marktregulierung bedingt in vielen Fällen auch Einhaltung einer bestimmten Produktionsquote, oft unter Einschränkung der Produktion. Bis

[42]) Liefmann, a. a. O. S. 74.

ins innere Leben des Betriebes greifen die Kontrollmaßnahmen (Revision der Bücher und Rechnungen u. dgl.). Schließlich wird die Kartellabhängigkeit vollendet durch die völlige Syndizierung, die Errichtung gemeinsamer Verkaufsstellen. Durch die Aufhebung eigener Verkaufsstellen wird die direkte Beziehung des Unternehmers zur Kundschaft gelöst, die Unternehmung kann sich nicht mehr auf eine eigene Kundschaft stützen, sondern ist allein auf das Syndikat angewiesen. Bei den Syndikaten, die den selbständigen Handel weitgehend ausgeschaltet haben, fehlt dem Unternehmer auch die Stützung durch den Handel. Das erschwert den Austritt aus dem Kartell in besonderer Weise. »Wenn das abfallende Mitglied darauf rechnen kann, von einem tüchtigen gut verzweigten Handel empfangen zu werden, ist der Versuch, sich wieder selbständig zu machen, weit eher durchführbar als dann, wenn der gesamte Handel unter die Herrschaft des Syndikats geraten ist« [43]). Diese Entziehung der Marktselbständigkeit durch Wegfall der eigenen Verkaufstellen bedeutet für die Unternehmungen oft soviel wie die »Amputation eines Gliedes« (Kestner). Die Beschränkung kann so weit gehen, daß der einzelne Unternehmer nur noch »Lohnwerker des Kartells« ist [44]).

Gegen diese Bindungen und Beschränkungen suchen die Unternehmer — obwohl der Eintritt in das Kartell aus Gründen der Rentabilität erfolgt ist — ihre Selbständigkeit zu wahren, entweder durch heimliche Umgehungen der Preis- und Absatzbestimmungen, oder man späht nach schwachen Stellen im Kartellvertrag, die rechtlich in verschiedener Weise ausgelegt werden können und die solche Durchbrechungen von Kartellanweisungen ermöglichen. Um die Produktionsmenge über die Kartellquote hinaus zu erhöhen, geht man zu Angliederungen von bereits bestehenden oder zur Errichtung neuer Werke über. Dadurch wird zugleich eine bessere Marktposition vorbereitet, man kann bei Auflösung des Kartellvertrages mit größerer Wucht den Marktkampf aufnehmen.

Gegenüber diesen Auflösungstendenzen sucht das Kartell seine Macht über die einzelnen Unternehmer zu stärken durch Zwangsmaßnahmen, die mannigfaltiger und wirkungsvoller sind als bei den Arbeitgeberverbänden. Zur Sicherung der monopolistischen Wirkung ist nicht nur ein bestimmter fester Zu-

[43]) Kestner-Lehnich, a. a. O. S. 91.
[44]) Tschierschky, Kartell-Organisation, Berlin 1928, S. 25.

sammenhang im Kartell notwendig, der einheitliche Willensbildung und Befolgung der Kartellbeschlüsse garantiert, sondern auch ein möglichst großer Kreis der Unternehmerschaft eines bestimmten Gewerbezweiges. Liefmann sagt, im allgemeinen habe die Erfahrung gezeigt, daß ein Kartell keine Aussicht hat, monopolistische Wirkungen zu erzielen, wenn nicht mindestens 75—80% der konkurrierenden Unternehmer sich beteiligen [45]). Der Zusammenhalt im Kartell ist besonders schwierig bei starker Differenzierung der einzelnen Unternehmungsgrößen und der Art der hergestellten Produkte. Je differenzierter die Interessenlagen der einzelnen Unternehmer sind, um so stärkerer Kartellzwang ist erforderlich. Dieser Kartellzwang beschränkt sich aber nicht nur auf die Mitglieder, sondern er richtet sich besonders auch gegen Außenseiter (Organisationszwang), sowie auch gegen die Abnehmer. Die einzelnen Maßnahmen sind verschieden (Materialsperre, Sperre der Arbeitskraft, des Absatzes, Bindung der Abnehmer durch Exklusivklauseln, planmäßige Preisunterbietungen, Sperrung des Kredites, Verrufserklärungen, Aufkauf des Werkes als Mittel gegen die Außenseiter; rechtliche Befestigung des Kartells gegen die Versuche der Mitglieder, die Kartellbestimmungen zu umgehen; Kontrollmaßnahmen usw. gegen die eigenen Mitglieder; gegen Abtrünnige werden alle Mittel angewandt, die auch gegen Außenseiter gerichtet sind) [46]). Die Art der Mittel und die Intensität ihres Einsatzes richtet sich nach der jeweiligen Gefährdung des Zusammenhaltes und der Marktstellung des Kartells.

Denn dieser Zusammenhalt und damit auch die Marktstellung sind dauernd bedroht durch die latente Konkurrenz im Kartell, durch die Konkurrenz der Außenseiter, die bei niedrigerer Preisstellung von der Abnehmerschaft unterstützt wird. »Der Aufgabenkreis der Kartelle führt demnach in der Tat zu einem Kampf nach drei Fronten, nach innen gegen die zentrifugalen Bestrebungen der Mitglieder, nach außen sowohl gegen die Außenseiter als auch gegen die Kundschaft« [47]). —

Welche Wirkungen hat nun die teilweise Übertragung der Unternehmerfunktionen auf die Kartelleitung in Hinsicht auf die Unternehmertätigkeit?

[45]) Liefmann, Art. Kartelle, Handwörterb. d. Staatsw. S. 612.
[46]) Vgl. Kestner-Lehnich, a. a. O., II. Abschnitt.
[47]) Kestner-Lehnich, a. a. O. S. 99.

Genommen ist mehr oder minder die Aufgabe der Markterkundung und Marktbearbeitung, und zwar des Absatzmarktes durch die Kartelle und des Arbeitsmarktes durch die Arbeitgeberverbände. An Marktaufgaben bleibt nur die Beeinflussung der Rohstoffmärkte. Dafür aber gewinnen die anderen Unternehmeraufgaben an Bedeutung, vor allem: die technische Innenorganisation und die kombinierende Außenorganisation der Betriebe. Auch die Handelsfunktion wird teilweise von Syndikat übernommen. Die Art des Unternehmerrisikos verändert sich, das Marktrisiko wird teilweise kollektiv getragen, dadurch vermindert es sich für den einzelnen Unternehmer; dieser ist jedoch auch im geringeren Maße Gestalter des Risikos und vermag mit eigenen Mitteln seinem speziellen Marktrisiko weniger entgegenzuwirken.

Entsprechend der Funktionsübertragungen wird sich auch die Tätigkeit des Unternehmers umgestalten. Der Schwerpunkt der Unternehmertätigkeit wird sich teils auf die innere Organisation der Betriebe verlegen, teils auf die organisatorische Um- und Neugliederung der Betriebe. Das bedingt eine teilweise Brachlegung und Zurückdrängung rein kaufmännischer Fähigkeiten zugunsten technischer und organisatorischer Betätigung [48]). Der Leiter der kartellierten Unternehmungen ist gezwungen, den Vorsprung, den er auf dem Markt nicht mehr erreichen kann, sich durch zweckmäßigere Innen- und Außenorganisation seiner Betriebe zu verschaffen. So werden die Kartelle — obwohl es nicht in ihrer direkten Zielung liegt — eine wesentliche Triebkraft für die Rationalisierung [49]).

Durch die Übertragung der Marktaufgaben auf die Kartellleitung geht die kaufmännische Wendigkeit und Initiative teilweise verloren, die Neigung zu bürokratischer Unternehmungsführung wird zunehmen [50]). Im »Windschutz der Kartelle«

[48]) Kestner-Lehnich (a. a. O. S. 146): »Nicht der Kaufmann kommt am besten vorwärts, der auf Grund seiner technischen und Handelserfahrungen die Bedürfnisse der Kunden am genauesten versteht, der eine latente Nachfrage zu finden und wirksam zu erwecken vermag, sondern das spekulative Genie, das die organisatorische Entwicklung, die Möglichkeit der Beziehungen zwischen den einzelnen Unternehmungen und zu den Banken vorauszuberechnen oder auch vorauszufühlen vermag.«
[49]) Vgl. Gerhardt, Rationalisierung in der Industrie, a. a. O. S. 743 ff.
[50]) Vgl. Liefmann, Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 76; v. d. Gablentz, a. a. O. S. 66; Schäffer, Kartelle und Konzerne in: Strukturwandlung der Deutschen Volkswirtschaft, I. Bd., Berlin 1928, S. 335 f.

(v. d. Gablentz) können die kaufmänischen Fähigkeiten verkümmern, es besteht die Neigung, nicht mehr streng zu kalkulieren, weil ja das Kartell die Preise und mitunter auch die Kalkulationsgrundlagen einheitlich festsetzt.

Jedoch: die Gefahr der Auflösung des Kartellvertrages drängt dazu, daß auch im Kartellfrieden die Unternehmer wieder zum Wettbewerb rüsten; ja, dieser Frieden führt zu seiner eigenen Aufhebung dadurch, daß die großen Unternehmungen im Schutze des Kartells durch Rationalisierung eine so starke wirtschaftliche Stoßkraft gewinnen, daß sie nicht nur den Wettbewerb nicht zu fürchten brauchen, sondern ihn direkt herbeiführen durch Sprengung der Kartellbindungen, um ungehemmt ihre latente Wirtschaftsmacht entfalten zu können [51]). So birgt die Kartellierung — obwohl sie während der Dauer der Kartellverträge besonders die kleineren Werke am Leben erhält, — die Tendenz in sich, diese kleineren Werke einmal durch die Beschneidung ihrer Marktfunktionen, durch die Verleitung zur Brachlegung der kaufmänischen Fähigkeiten und zum anderen durch die — ungewollte — Begünstigung der großen Unternehmungen bei Aufhebung des Kartells doppelter Gefahr auszusetzen. Dieser Ansporn für die Großen und diese erhöhte Gefahr für die Kleinen lassen auch die Unternehmerinitiative nicht völlig einschlafen oder sie einem wirtschaftlichen Bürokratismus verfallen.

Andererseits darf jedoch nicht verkannt werden, daß durch die Kartelle erst die Selbständigkeit vieler kleiner und mittlerer Unternehmer erhalten bleibt, die bei offenem Marktkampf wahrscheinlich den stärkeren Konkurrenten zum Opfer fallen würde. Im Kartell ist ferner dem kleineren und mittleren Unternehmer die Möglichkeit geboten, Unternehmerfähigkeiten zur Auswirkung zu bringen, die er in seiner eigenen Unternehmung nicht entfalten kann. Das Kartell schafft wirtschaftliche Führerstellungen, die auch dem kleineren Unternehmer offenstehen, es ermöglicht dadurch eine bessere Auslese für Wirtschaftsführer.

Die Funktionsübertragung bedingt auch Verlagerung der Machtverhältnisse, bedingt Machtübertragung. In den Kartellen entstehen neue wirtschaftliche Machtzentren, es entsteht ein neuer wirtschaftlicher Berufsstand, der, ohne Unternehmer zu

[51]) Vgl. Tschierschky, Kartelle und Konzerne, Zeitschr. f. d. ges. Staatswissenschaft, Bd. 84.

sein, im Besitz von wirtschaftlicher Führungsmacht ist. Obwohl der Kartelleiter im Kartell selbst eine ausgleichende Tätigkeit ausübt [52]), die Konkurrenzspannungen zwischen den einzelnen Kartellmitgliedern zu lockern oder zu lösen sucht, so hat es sich doch oft gezeigt, daß die Gegensätze nach außen hin verschärft werden. Es besteht beim Kartelleiter, der nur eine bestimmte Unternehmerfunktion zu erfüllen hat, notwendig eine gewisse Einseitigkeit der Einstellung und da er »Angestellter« ist oftmals auch das Bestreben, sich durch besondere Schärfe der Maßnahmen hervorzutun oder unentbehrlich zu machen. »Als einzelner würde er davor zurückschrecken, den Wettbewerb absichtlich niederzukonkurrieren, er würde nicht weiter gehen, als sein eigener Vorteil es unbedingt erforderte. Als Kartelleiter hält er die völlige Vernichtung des Außenseiters für Pflicht« [53]). Es entsteht ein neues Machtzentrum, dessen Träger je nach Grad und Umfang der Kartellmacht und nach Art seiner Persönlichkeit wirtschaftliche Führerfunktionen ausüben kann, Neugestaltungen der Wirtschaft verwirklichen, zu denen den einzelnen Unternehmern die Möglichkeiten fehlen. —

Neben den Arbeitgeberverbänden und den Kartellen können auch die Genossenschaften Leitungsfunktionen übernehmen. Genossenschaften sind nach Liefmann »Wirtschaften, die mittels gemeinsamen Geschäftsbetriebes die Förderung oder Ergänzung der Haus- oder Erwerbswirtschaft ihrer Mitglieder bezwecken« [54]). Die hier in Betracht kommenden Genossenschaften sind nicht selbständige Erwerbswirtschaften, sie sind Verbände von Unternehmern zur Förderung ihrer Erwerbswirtschaft. Die Mitglieder solcher Genossenschaften sind meist kleinere und mittlere Unternehmer, die durch Zusammenschluß ihre Marktposition im Einkauf oder Absatz verbessern oder ihre Kreditbeschaffung erleichtern wollen. Sie zielen jedoch nicht auf monopolistische Marktstellung wie die Kartelle und deshalb kann auch der Kreis der Teilnehmer ein engerer sein. Besonders in der Landwirtschaft, im Kleingewerbe und Handwerk haben sie große Bedeutung. Sie übernehmen hier nicht nur Unternehmer-

[52]) Vgl. Herle, Die Stellung des Verbandsgeschäftsführers in der Wirtschaft, Berlin 1926, S. 21.

[53]) Kestner-Lehnich, a. a. O. S. 178. Ferner: Schäffer, a. a. O. S. 334 ff. und Kartell-Enquête, S. 263, 266, 416.

[54]) Liefmann, Die Unternehmungsformen, S. 163.

funktionen, sondern gehen in vielen Fällen auch führend voran, indem sie ihre Mitglieder aus der traditionalistischen Wirtschaftsweise herausreißen und erst in den Marktzusammenhang hineinstellen. Sie fördern damit die Trennung von Konsum- und Erwerbswirtschaft. Ob dann das einzelne Mitglied diese Stütze durch die Genossenschaft benützt und eigene Leitungsinitiative findet, die es zum eigentlichen Unternehmer werden läßt, oder ob die Genossenschaft die hauptsächlichsten Unternehmerfunktionen in der Hand behält und ausübt, bleibt eine Frage der Persönlichkeiten und der wirtschaftlichen Erziehung.

Besonders in der traditionalistisch betriebenen Landwirtschaft üben die Genossenschaften oft die eigentlichen Unternehmerfunktionen, während der Bauer lediglich Produzent bleibt, der mit dem Markt nicht unmittelbar in Beziehung steht. Über diese Stellung der Genossenschaften sagt Beckmann: »Dank Kreditgenossenschaften wird der Bauer einer persönlichen Funktion gegenüber dem Kapitalverkehr enthoben. Ähnliche Aufgaben haben die Einkaufsgenossenschaften, welche für den Bauern die Konjunkturen der Waren beobachten, den niedrigsten Kursstand erfassen, die Nachprüfung vornehmen, kurz, ihn von der kaufmännischen Funktion des Unternehmers entlasten« [55]). Die Übernahme von Unternehmerfunktionen geht hier noch weiter als bei den Kartellen. Beckmann führt außer den Genossenschaften noch andere Institutionen an (so z. B. den Versuchsring oder die Beispielswirtschaft), »die alle den Bauern von typischen Funktionen des Unternehmers nicht etwa entlasten, sondern befreien« [56]).

Aber diese Aufgaben, die diese Institutionen erstmals für den Bauern durchführen, seine Wirtschaft erst eigentlich zur Unternehmung machen, können, dank dieser Stützung und der Erziehung durch die Genossenschaften, nach und nach vom Bauern selbst übernommen werden. Der Bauer, der sich bisher nicht aus eigener Initiative mit wirtschaftlichen Geschehnissen auseinandersetzte, wird zum »Bauernunternehmer«. Dieser »Bauernunternehmer« befreit den Betrieb von der strengen Gebundenheit an die Bodenfläche durch Intensivierung mit Hilfe technischer Neuerungen aller Art, er erzielt durch wechselnden Anbau einen gleichmäßigeren Ernteausfall und macht den Betrieb unabhängiger von Naturgewalten, er verteilt so das Produktionsrisiko. Vielfach spezialisiert er sich sogar auf wirtschaftlich für ihn besonders vorteilhafte Produkte. Dieser »Bauernunternehmer« befreit schließlich die Familie vom Betrieb, besonders die Kinder werden frei von dem Zwang der Mitarbeit [57]). In diesem Falle werden die Genossenschaften zu Förderungseinrichtungen einer selbständigen Unternehmertätigkeit herabgedrückt. —

[55]) Beckmann, Der Bauer im Zeitalter des Kapitalismus, Schmollers Jahrbuch, Bd. 51, S. 51.

[56]) Beckmann, a. a. O. S. 52.

Zu den Marktorganisationen der Unternehmer treten diejenigen Unternehmerorganisationen, die eine gemeinsame Verbesserung und Verbilligung der Produktion zum Ziele haben: die Produktionsorganisationen oder Fertigungsverbände. Ihr Zweck ist, durch gemeinsame Rationalisierung, vor allem durch Spezialisierung und Typisierung der Produkte, durch Vereinheitlichung und Zusammenlegung der Verkaufsorganisationen, der Lager, der Versuchslaboratorien usw. eine Verminderung der Erzeugungskosten herbeizuführen. Diese Organisationen zielen also nicht direkt auf Beherrschung des Marktes unter Ausschaltung der Konkurrenz, sondern suchen von der Seite der Produktion her durch Kostenminderung und Preisverbilligung eine bessere Marktstellung zu erringen. Das unterscheidet sie wesentlich von den Kartellen.

Die Eingriffe in die Unternehmerselbständigkeit sind jedoch hier meist größer als beim Kartell. Sie umfassen insbesondere: Beschränkung des Produktionsprogrammes, damit verbunden zumeist Umänderung des Produktionsapparates, Ausschaltung überflüssig gewordener Maschinen, Anschaffung neuer, dadurch bedingte Festlegung neuer Kapitalien. Die einzelne Unternehmung wird aber nicht nur in der Ausübung der betrieblichen Unternehmerfunktion beschränkt, sondern diese Produktionsrationalisierung und -vereinheitlichung bedingt auch eine einheitliche Marktpolitik der im Fertigungsverband zusammengeschlossenen Einzelunternehmungen. Denn durch die Spezialisierung wird das Marktrisiko der Einzelunternehmung sehr stark vermehrt, die Festlegung auf die Herstellung eines bestimmten Typs verringert die Ausgleichsmöglichkeiten und stärkt ganz besonders die Konjunkturempfindlichkeit. Dieses verstärkte Risiko und die Notwendigkeit einheitlicher Durchführung des Produktionspro-

[57]) Beckmann, a. a. O. S. 55 ff.

grammes lassen eine kurzfristige vertragliche Bindung zwischen den Einzelunternehmungen als wenig geeignete rechtliche Unterlage erscheinen, die einzelne Unternehmung wird notwendig zu einem abhängigen Glied einer neuen Wirtschaftseinheit, die schließlich bei weitergehender Bindung zu einer selbständigen Kollektivunternehmung wird, der die früheren Einzelunternehmungen nun als Betriebe angehören. Die letzte wirtschaftliche Konsequenz der Fertigungsverbände ist die Fusionierung, die Übertragung der innerbetrieblichen Unternehmerfunktionen auf einen Verband führt schließlich zur völligen Aufhebung der Unterselbständigkeit und zur Bildung eines Leitungsmachtzentrums auf höherer Stufe. Denn nur die Fusion »entspricht eben dem heute im Vordergrund stehenden Zwecke möglichster Verbilligung der Produktion, größerer Rationalisierung der ganzen Wirtschaftstätigkeit« [58]).

Sechstes Kapitel

Der Unternehmer in der „gebundenen Wirtschaft".

Durch Unternehmungszusammenschlüsse, durch Verbandsbildung nicht nur der Unternehmer, sondern mehr oder minder aller Wirtschaftssubjekte hat sich nicht nur die Stellung des Unternehmers in der Einzelwirtschaft verändert, sondern auch im Gefüge der Gesamtwirtschaft. Die europäisch-amerikanische Wirtschaft zeigt Wandlungen in ihrem Aufbau und in ihrem Ineinandergreifen der Teile. Die Marktstruktur hat sich verändert, sowie auch die Beziehungen der Einzelwirtschaften zueinander. Die Einzelwirtschaften sind in ihrer Führungsselbständigkeit stärker beschränkt, gebunden durch Faktoren verschiedener Art. Man spricht deshalb auch von »gebundener Wirtschaft«.

Diese Bindungen sind verschiedenen Wesens und haben verschiedene Ursachen. Diejenigen Faktoren, die insbesondere die Unternehmertätigkeit in bestimmter Weise binden, sind folgende:

[58]) Liefmann, Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 292. Vgl. auch Tschierschky, Kartell-Organisation, S. 80; ferner die Verhandlungen im Enquête-Ausschuß (Enquête-Bericht I., 3. (1), S. 367, 376—393, 405—408, 430—438, 449 f., 452, 474—477.)

1. Die aus dem Gewinnstreben der Unternehmer durch freien Entschluß erfolgten Zusammenschlüsse und Verbände.

2. Die das Unternehmerhandeln beeinträchtigenden Verbände der übrigen Wirtschaftsparteien, insbesondere der Arbeiterschaft, aber auch die der Konsumenten.

3. Der Staat, vor allem als »Wirtschaftsregulator«, aber auch als Selbstwirtschafter (Unternehmer).

Diese verschiedenartigen Bindungen sind nicht aus der gleichen Zielstellung erwachsen. Die Zielungen durchkreuzen sich vielmehr oder stehen gegensätzlich zueinander. Oft hat eine bestimmte Bindung erst eine entgegengesetzte (Gewerkschaft — Unternehmerverband) oder sie regulierende (Kartelle — staatliche Kartellregulierung) hervorgerufen. Das staatliche Eingreifen in seiner regulierenden Tätigkeit schafft entweder neue Marktbindungen oder stärkt solche, die von den Wirtschaftsparteien selbständig geschaffen wurden. Es kann jedoch auch vorkommen, daß der Staat versucht, die Machtbindungen der privaten Wirtschaft aufzuheben oder zu lockern.

Die bedeutungsvollste Kraft in diesem Prozeß aber ist wohl das Gewinnstreben der Unternehmer, das zu mehr oder minder freiwilliger Selbstbindung der Unternehmertätigkeit führt. Denn dieses Gewinnstreben führt zu den das Unternehmerhandeln bindenden Verbänden und Unternehmungszusammenschlüssen. Die erste Rolle in diesem Zusammenschließungsprozeß fällt der Technik zu. Die Ausnützung technischer Möglichkeiten führt nicht nur zum direkten Zusammenschluß der Einzelunternehmungen, zu Unternehmungskomplexen, sondern auch indirekt zu weiterem Zusammenschluß dieser Unternehmungskomplexe auf erhöhter Stufe infolge der durch den primären Zusammenschluß bedingten Verstärkung der Konkurrenz. Die Ausnützung technischer Fortschritte bedingt eine starke Investierung von festem Kapital, das jedoch bei Konjunkturrückgang nicht wieder aus der Produktion zurückgezogen werden kann. Die Ausnützung der technischen Fortschritte verlangt aber auch eine bestimmte Größe der Wirtschaftseinheiten. Die Tatsache der Notwendigkeit fortlaufender Produktion auf der Höhe optimaler Ausnutzung der fixen Kosten und das Wachsen der Größe der Produktionseinheiten führen zu einer Verschärfung des Konkurrenzkampfes, der, wenn er ausgetragen wird, zu starken wirtschaftlichen Verlusten führen muß. Denn die Tendenz zum Großbetrieb wird

nicht sogleich die überragende Marktstellung eines einzelnen Riesenbetriebes herbeiführen. »Der Konkurrenzkampf führt vielmehr zu einem Übrigbleiben verhältnismäßig weniger, gleich starker Unternehmungen. Mit diesem Zustand wird eine Grenze erreicht, über die hinaus der Konkurrenzkampf ein Ausschalten schwächerer Kräfte nicht, oder doch nur unter unverhältnismäßigen Schwierigkeiten erreichen kann«[1]. In diesem Stadium setzt der sekundäre Zusammenschluß durch Verständigung zwischen den Hauptkonkurrenten ein[2]. Wohl fällt dem technischen Moment in der Zusammenschlußbewegung der Unternehmer die erste Rolle zu, aber dies ist nicht die einzige Ursache, die in die »gebundene Wirtschaft« hineinführt. Wenn Schmalenbach sagt, »daß es fast ausschließlich eine einzige Erscheinung ist, die uns die alte Wirtschaftsform verlassen und in die neue hineinsteuern läßt: die Verschiebung der Produktionskosten nach der Seite der fixen Kosten hin«[3], so übersieht er die übrigen Verursachungen, die aus ganz anderer Zielstellung heraus in die »gebundene Wirtschaft« hineintreiben. Die Verschiebung der Produktionskosten nach der Seite der fixen Kosten hin ist nicht Ursache z. B. des Entstehens der Arbeitgeberverbände, der Genossenschaften, der staatlichen wirtschaftsregulierenden Maßnahmen. Aber auch bei der Kartell- und Trustbildung sind nicht immer die fixen Kosten die treibende Ursache (so z. B. nicht in der Textilindustrie, nicht bei den Zusammenschlüssen während der Inflation).

Die »gebundene Wirtschaft« unterscheidet sich von der mehr oder minder »freien Wirtschaft« sowohl in ihrem Aufbau als auch in ihrem Ablauf, in ihrer Struktur und ihrer Dynamik.

Diese Struktur zeigt eine stärkere Verflochtenheit nicht nur der Einzelunternehmungen miteinander, sondern auch der verschiedenen Wirtschaftszweige. Die Einzelunternehmung ist eingeflochten in ein ganzes Netz von Verträgen, Abmachungen, Beschränkungen, die eine bestimmte zeitliche Konstanz aufweisen, während früher »freie« und wechselnde Wirtschaftshandlungen von Fall zu Fall nach dem eigenen Ermessen der Unternehmer wesentlich losere Beziehungen herstellten. Neben dieser stärkeren Verflochtenheit der Einzelunternehmungen untereinander steht die größere Geschlossenheit der einzelnen Wirtschaftszweige und ihre stärkere Abhängigkeit voneinander. Die einzelnen Zweige der Industrie — vor allem solche sich ergänzender Produktionsstufen — stehen in besonders enger Verbindung (Stinnes sprach von dem »Fallen der Schranken zwischen den einzelnen Industriezweigen«); aber auch funktionsverschiedene Wirtschaftszweige (so besonders Handel und Industrie) kommen in engere Verbindung miteinander.

Ein weiteres Merkmal des veränderten Aufbaues ist der Wandel in der Kräfteverteilung zwischen den einzelnen Unternehmungen. Nicht mehr eine große Anzahl annähernd gleich starker Einzelunternehmungen treten auf den Markt, sondern eine relativ geringe Anzahl von Großunternehmungen steht einer großen Zahl kleinerer und mittlerer Unternehmungen gegenüber. Die Unterschiede der Unternehmungsgrößen haben sich zumeist verstärkt. Die kleinere Unternehmung ist auch insofern in eine schlechtere Position gekommen, weil auch in den Verbänden die Großunternehmungen verhältnismäßig mehr Einfluß haben, als ihnen nach ihrer Beteiligungsquote zukäme. Sie haben meist die Führung in ihrem bestimmten Wirtschaftszweig; dank ihrer Kapitalkraft und ihren größeren Kreditbeschaffungsmöglichkeiten sind sie in der Lage, neue technische Möglichkeiten schneller und vollkommener auszunützen als kleinere Unternehmungen.

Durch die veränderte Größengestaltung der Unternehmungen und die ihr entsprechende Veränderung der Marktkonstellationen haben sich die Konkurrenzverhältnisse geändert. Es hat nicht nur die größere Unternehmungseinheit die Kräfteverhältnisse verschoben, sondern auch die größere Geschlossenheit der einzelnen Wirtschaftszweige hat die zersplitterten Konkurrenzbeziehungen zusammengefaßt. Die Angebots- und Nachfrageparteien stehen sich geschlossener gegenüber, die Konkurrenz unter den einzelnen Gliedern einer Tauschpartei hat sich gemindert, sie hat sich vom Markt in das Innere der Verbände

[1] Halm, Die Konkurrenz, München und Leipzig 1929, S. 135.

[2] Das Urteil eines Unternehmers: Thyssen erklärte im Enquête-Ausschuß auf die Frage, ob ihm als dem Leiter des modernsten Werkes nicht der Gedanke naheläge, aus dem Kartell auszutreten, um zwecks Vollausnützung seiner Anlagen die Marktfreiheit zu gewinnen: »Das ist sehr zweifelhaft, ob das zum Erfolg führt — dieses knock out, wie die Engländer sagen —, letzten Endes hat man doch nie gefunden, daß ein Werk auf diese Weise verschwindet. Immer wieder steht es auf. Das hat, glaube ich, wenig Zweck, und ich glaube, nach der Richtung ist man in Amerika auch in allen den Jahren richtig vorgegangen, indem man versucht hat, alle die Werke zusammenzuschließen und nicht diesen Kampf bis aufs Messer zu führen«. (Enquête-Bericht I. 3. (1) S. 374).

[3] Schmalenbach, a. a. O., S. 242.

verschoben, ist von der offenen Marktkonkurrenz zur latenten Konkurrenz der Verbandsmitglieder geworden. Durch die überragende Marktstellung weniger Großunternehmungen sowie durch die Konkurrenzbindungen hat sich die Struktur der Konkurrenz gewandelt. Aus der »freien Konkurrenz« ist eine mehr oder minder »gebundene Konkurrenz« geworden. Diese Wandlung der Konkurrenzbeziehungen ist ein wesentliches Merkmal der »gebundenen Wirtschaft« [4]). Die Gegensätzlichkeiten haben sich jedoch nicht verringert, sondern durch die Verstärkung der Größenunterschiede der Wirtschaftseinheiten eher verschärft. Diese Verschärfung der Konkurrenzspannungen hat aber nicht immer zur Verschärfung des Konkurrenzkampfes beigetragen, sondern ist auf dem Wege der Vereinbarung zu einem mehr oder minder friedlichen Ausgleich gebracht worden. Die Erkenntnis der Unwirtschaftlichkeit der Austragung des Konkurrenzkampfes hat so zu einer weiteren Bindung der Konkurrenzbeziehungen geführt. Aus der »ruinösen Konkurrenz« wurde eine »geregelte Konkurrenz«. Diese »Regelung« erfolgt jedoch nicht nach einem einheitlichen Plan für die gesamte Wirtschaft; das Regulierungsprinzip ist auch hier das Erwerbsstreben der Einzelwirtschafter. Diese Veränderung der Konkurrenzgestaltung entspricht dem allgemeinen Wirtschaftsprinzip besser als die Konkurrenz, die den Marktkampf ungehemmt sich austoben läßt; sie liegt in der Richtung einer »Rationalisierung« der Marktbeziehungen [5]). Die Konkurrenzgestaltung ist wirtschaftlicher, weil 1. die verlustbringenden »knock out«-Kämpfe wegfallen oder abgemildert werden und 2. sich die technischen Möglichkeiten der Massenproduktion durch das Entstehen größerer Wirtschaftseinheiten besser auszuwirken vermögen. Beides wird zu einer Kostenminderung und damit auch schließlich zu einer Preisreduzierung führen. Selbst ein Monopolpreis wird infolge dieser Kostenersparnisse niedriger sein können als der freie Marktpreis bei Produktion in kleinen zersplitterten Wirtschaftseinheiten.

Diese Veränderung der Konkurrenzgestaltung bedeutet aber nicht, daß die Konkurrenzspannungen zu völligem Ausgleich gebracht werden können. Trotz der relativen Gebundenheit bricht der Kampf am Markt hin und wieder offen aus und zwar in einer Schärfe, die die »freie« Konkurrenz d. h. die Konkurrenz zwischen im wesentlichen gleich starken Unternehmungen, nicht gekannt hatte. Ein Unternehmen, das z. B. hinter der Schutzmauer der Kartelle groß geworden ist, durchbricht plötzlich alle Bindungen und führt den offenen Marktkampf so lange durch, bis es diejenige Marktstellung erreicht hat, die seiner Produktionskapazität entspricht. Die Konkurrenzspannungen haben sich nicht abgeschwächt, nur die Konkurrenz w i r k u n g e n sind andere geworden, der Schauplatz der Konkurrenz hat sich verlagert. Diese latente Konkurrenz ist aber immer wach und bereit, in offene Konkurrenz überzugehen. Eine gesicherte Monopolstellung findet sich nirgends. Jedes Monopol ist dauernd bedroht durch die Konkurrenz in ihren verschiedenen Formen [6]).

[4]) So sagt z. B. S c h u m p e t e r, daß »sich die Welt vom Prinzip der freien Konkurrenz abgewendet hat ... weil die industrielle Einheit über jene Dimensionen hinausgewachsen ist oder doch hinauszuwachsen tendiert, die mit freier Konkurrenz vereinbar sind«. (Der Unternehmer in der Volkswirtschaft von heute. In »Strukturwandlungen der Deutschen Volkswirtschaft«. 1. Bd. S. 307.) Vgl. auch M i t s c h e r l i c h (Moderne Arbeiterpolitik, Leipzig 1927, S. 31): »Das Wichtige ist immer die teilweise Aufhebung des freien Wettbewerbes, die teilweise Beseitigung der Vertragsfreiheit. Damit hat die ‚Moderne Korporativwirtschaft' die Grundprinzipien der ‚Freien Wirtschaft' verleugnet. Ihre Grundlage besteht in einer sich selbst auferlegten Gebundenheit. Der einzelne verliert, die Gruppe gewinnt an Macht.«

[5]) Vgl. H a l m (a. a. O., S. 155): »Die Konkurrenzwirtschaft ist in ihrer heutigen Form eine reinere Verwirklichung des Konkurrenzprinzips, als es irgendeine ‚freie' Konkurrenzwirtschaft sein könnte.« W o l f e r s (a. a. O. S. 387): »Wenn es sich aber herausstellen sollte, daß der freie Wettbewerb selbst unter gewissen Umständen versagt, wenn mithin durch den freien Wettbewerb nicht immer die höchste Rationalität gewährleistet wäre, so könnte die ‚Beschränkung' oder ‚Regelung' des Wettbewerbes, auch wenn sie nicht zur Kostensenkung führt, eine Maßnahme der Rationalisierung im weiteren Sinne sein«. Auch E c k e r t: »Wenn durch verbesserte Organisation an die Stelle des zersplitterten der geregelte Wettbewerb tritt, ist das nichts als eine wertvolle Verbesserung des kapitalistischen Wirtschaftszustandes. Dem Rationalisierungsprinzip, das die Konkurrenzwirtschaft beherrscht, wird dadurch vollkommener Rechnung getragen«. (Schriften des Vereins für Sozialpolitik, 175. Bd., S. 50.)

[6]) Vgl. H a l m (Monopolistische Bestrebungen der Gegenwart. Handwörterbuch d. Staatswissenschaften, Erg. Bd. S. 690): »Die Konkurrenz bleibt, auch wenn sie der Regulierung durch monopolistische Bestrebungen unterliegt, in den verschiedensten Formen bestehen:

1. als Konkurrenz aller Güter um die Nachfrage;
2. als Konkurrenz von Ersatzprodukten monopolisierter Güter;
3. als Konkurrenzdruck der bei Produktionseinschränkung frei werdenden Produktionsmittel;
4. als Konkurrenz der Außenseiter;
5. als Konkurrenz der neuentstehenden Produktionsanlagen bei günstigen Gewinnaussichten infolge weitgetriebener monopolistischer Preispolitik;
6. als latente Konkurrenz im Innern der nur auf gewisse Zeit geeinten Tauschpartei;
7. als Kostenfaktor, der auch für den voraussichtlichen Sieger den Kostenauf-

Nicht nur der Aufbau der Wirtschaft hat sich verändert, sondern auch die Dynamik des gesamten Wirtschaftsprozesses. Diese Dynamik ist teilweise abhängig von dem »Gehäuse«, in dem sich dieser Wirtschaftsprozeß vollzieht; andererseits jedoch wirkt sie auch wieder auf den gesamten Wirtschaftsaufbau zurück.

Eine wesentliche Tendenz des wirtschaftlichen Ablaufes zielt auf Stabilisierung, d. h. auf den Ausgleich oder die Ausschaltung von Wirtschaftsschwankungen »irrationaler Art«. Dieser Ausgleich erfolgt jedoch, ohne daß der Impetus, die Stoßkraft der wirtschaftlichen Entwicklung, dadurch abgeschwächt würde. Im Gegenteil: Durch das Ausschalten kraftraubender, kostenerhöhender »seitlicher« Schwankungen richtet sich die Linie der wirtschaftlichen Entwicklung gestreckter nach ihrem Ziel aus. Diese relative Stabilisierung bedeutet jedoch keine »Statisierung« der Wirtschaft, sie ist nicht eine Bewegung zur stationären, sich im wesentlichen gleichbleibenden Wirtschaft hin, sondern nur eine Vergleichmäßigung der Entwicklung, eine größere Zielsicherheit des Vorwärtsschreitens.

Die Gründe dieser Stabilisierung sind insbesondere:

1. Die zunehmende Gleichförmigkeit der Lebensbedingungen; insbesondere der Bedarfsgestaltung [7]).

2. Die Maßnahmen und Auswirkungen der Rationalisierung. Hierher gehört insbesondere:

a) die zunehmende Ausschaltung der Saisonbetriebe (besonders im Baugewerbe) vergleichmäßigt den Beschäftigungsgrad und die Kapitalansprüche;

b) die Tendenz zur Verkürzung der Herstellungsperiode von Produktionsanlagen wirkt auf die Verkürzung der Konjunkturperioden hin. Denn die Länge der Konjunkturperiode steht in einem gewissen Zusammenhang mit der Länge der Produktionsperiode der den Konjunkturaufschwung einleitenden Neuinvestierung festen Realkapitals [8]);

c) die Beschleunigung des gesamten Produktionsprozesses selbst verringert die Umschlagszeit des Betriebskapitals und erhöht dadurch die Flüssigkeit des Geldmarktes;

d) die zunehmende Kapitalintensivierung bewirkt größere Stetigkeit des Arbeitsbedarfs [9]). Die Zunahme der fixen Kosten verlangt eine gewisse Stabilität der Produktion und drängt zur Verbandsbildung. Die Vorausplanung, die »Budgetierung«, kann eine größere Zielsicherheit und Gleichmäßigkeit der Geschäftspolitik der Einzelunternehmungen herbeiführen.

3. Die Wirksamkeit der Verbände. Die Unternehmerverbände insbesondere die Kartelle, haben dank ihrer besonderen Marktstellung eine bessere Kenntnis der Bedarfsforderungen, haben ferner auch Einfluß auf den Produktionsumfang der Einzelunternehmungen und können entsprechend ihrer Marktkenntnis die Gesamtproduktion regulieren, sie besser dem Bedarf anpassen, als es dem Einzelunternehmer möglich ist. Aber auch die anderen Wirtschaftsverbände können in gleicher Richtung wirken. So wird z. B. durch die Tarifverträge eine relativ einheitliche Preisbildung für gleiche Kategorien des Produktionsfaktors Arbeit herbeigeführt, was die rationelle Verwendung der Produktionsmittel fördern hilft.

Zu diesen aus der Wirtschaft selbst heraus (endogen) wirkenden Faktoren tritt noch

4. der Einfluß des Staates, sofern er bewußt Konjunkturpolitik betreibt, sowie die fördernde Tätigkeit der Konjunkturinstitute, soweit sie die sachlichen Unterlagen abgeben, nach denen der Einzelunternehmer seine auf Ausschaltung der Schwankungen bedachte Tätigkeit richten kann.

Diese Stabilisierung ist jedoch im wesentlichen bedingt durch wirtschaftliche Faktoren; sie liegt ebenfalls in der Richtung größerer Wirtschaftlichkeit. Es können Fehlinvestitionen leichter verhütet werden, das Risiko verringert sich und dadurch wird auch eine Kostenminderung eintreten.

Jedoch: diese Vergleichmäßigung der wirtschaftlichen Entwicklung sowie die wachsende Bindung der einzelnen Wirtschaftsglieder kann auch zu einer die wirtschaftliche Dynamik hemmenden Tendenz führen: zur zunehmenden Unelastizität nicht nur des ganzen Produktionsapparates, sondern auch der Marktreaktionen. Besonders die nicht direkt von der Wirtschaft ausgehenden Stabilisierungstendenzen können eine verminderte An-

wand für unmittelbare betriebliche Rationalisierung (etwa durch Quotenkauf) billiger erscheinen läßt als den Konkurrenzkampf selbst.«

[7]) Sombart, Hochkapitalismus, 2. Bd., S. 537 ff. und 613 ff.

[8]) Vgl. Cassel, Theoretische Sozialökonomie. 4. Aufl. Leipzig 1927. S. 569.

[9]) v. Zwiedineck, Beiträge zur Erklärung der strukturellen Arbeitslosigkeit, Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung, 2. Jg. 1927, Erg.H. 1, S. 49.

passungsfähigkeit an neu auftretende technische Erfordernisse und organisatorische Umbildungen bedeuten.

Ferner zeigt sich die allgemeine soziologische Erscheinung, daß die großen sozialen Gebilde, die Verbände der Marktparteien, eine Tendenz zur Erstarrung aufweisen. Diese ist wesentlich bedingt durch den erforderlichen »bürokratischen« Apparat, aber auch durch das Interesse der Leiter, ihrem Posten den Charakter der wirtschaftlichen Notwendigkeit zu verleihen. Diese Verbände neigen nicht nur zur Erweiterung ihres Herrschaftsbereiches, sondern auch dazu, aus einem Mittel zur Förderung der Einzelwirtschaften zu autonomen Gebilden zu werden, die diese Einzelwirtschaften in ihren Dienst zu stellen suchen.

Diese Tendenz zur zunehmenden Unelastizität wird jedoch nicht zur völligen Erstarrung, zur »Statisierung« führen. Denn trotz aller Stabilisierungsversuche und -möglichkeiten lassen sich die Wirtschaftsschwankungen nicht völlig ausschalten. Dynamische Spannungen bedrohen dauernd eine annähernd erreichte Gleichgewichtslage. Die Tendenz der Preisstabilisierung und die der Produktionsstabilisierung stehen sich entgegen [10]). Neue technische und wirtschaftliche Möglichkeiten lassen die Wirtschaft zu keiner Ruhelage kommen. Die Konjunkturbewegung wird nicht ganz ausgeschaltet werden können. Jede neue Möglichkeit, die Produktionsfaktoren in rationeller Weise zu kombinieren, jede starke Neuinvestierung von Realkapital und besonders, wenn diese gleichzeitig von vielen Wirtschaftssubjekten vorgenommen wird, wird Anlaß zu konjunkturellem Aufschwung werden. Daran könnte auch eine andersartige Wirtschaftsverfassung nichts ändern. »Solange überhaupt ein Wille zum Fortschritt besteht und solange die materiellen Bedingungen der Bedürfnisbefriedigung eine Anwendung von festem Kapital in großem Umfange erfordern, muß eine unseren jetzigen Konjunk-

[10]) Vgl. Pigou (a. a. O., S. 230): »Nun bedeutet aber Produktionsstabilisierung unter diesen Umständen nichts anderes als — sozusagen — Entstabilisierung der Preise, und Preisstabilisierung ist gleichbedeutend mit Entstabilisierung der Produktion . . . dieser Widerspruch hat seine tiefste Ursache in der Tatsache, daß die Produktionskosten pro Einheit gewisser Waren im umgekehrten Verhältnis sowohl zur durchschnittlich produzierten Menge, als auch zum Ausmaß der zeitlichen Produktionsschwankungen um die Durchschnittsmenge herum stehen. Produktionsstabilisierung bedeutet immer verringerte Schwankungen um die Durchschnittsproduktionsmenge herum. Preisstabilisierung jedoch bedeutet manchmal vermehrte Schwankungen um die Durchschnittsproduktionsmenge herum.«

turbewegungen ähnliche Schwankung in der produktiven Tätigkeit der Gesellschaft erwartet werden« [11]).

Obwohl die »gebundene« Wirtschaft sich in Struktur und Dynamik weitgehend von der »freien« Wirtschaft unterscheidet, so darf doch nicht verkannt werden, daß auch die gebundene Wirtschaft Konkurrenzwirtschaft ist, und daß das Regulierungsprinzip dieser Konkurrenzwirtschaft das Erwerbsstreben und die durch Tausch und Erwerbsstreben zustandekommende Marktpreisbildung ist. Mag auch diese Marktpreisbildung teilweise an Elastizität eingebüßt haben, so ist sie doch keineswegs unwirksam geworden. Die Wesensgesetzlichkeiten der Tauschwirtschaft haben sich nicht verändert, nur die »Form«, d. h. die Art ihrer Verwirklichung hat Wandlungen erfahren. Die alte Marktmechanik ist nicht ausgeschaltet — wie Sombart meint. Mag auch zeitweise die »Regelung der Preise durch Kartelle oder gar durch den Staat, Regelung der Löhne durch Gewerkschaften ohne Rücksicht auf die Marktlage« [12]) erfolgen, so ist zu beachten, daß solches Tun zur Desorganisation der Gesamtwirtschaft führen muß, wenn sich nicht rechtzeitig die Orientierung an der Marktlage und damit die Verwirklichung der wirtschaftlichen Notwendigkeiten durchsetzt. Und diese wirtschaftlichen Notwendigkeiten setzen sich auch tatsächlich innerhalb der regulierenden Verbände sowie teilweise vermittelst dieser Verbände, teilweise trotz ihrer Regulierung durch. Die verschiedenen offenen und latenten Konkurrenzbeziehungen erhalten diese Marktmechanik, deren Zusammenspiel sich jedoch geändert hat. Und zwar in der Weise, daß der Marktausgleich sich teilweise schon innerhalb der Marktgruppen vollzieht. Dadurch werden Reibungsverluste einer völlig freien Konkurrenz vermeidbar, die Ausgleichsbewegungen können sich gleichmäßiger vollziehen, einem verlustbringenden Hin- und Herpendeln der Markt- und Produktionsbewegungen kann von vornherein begegnet werden. Der Unsicherheitsfaktor in der Gesamtwirtschaft wird zurückgedrängt.

Und diese bestehenden Konkurrenzverhältnisse lassen es auch nicht zu einer diktatorischen Regelung der Marktbeziehungen kommen. Die »Korporativwirtschaft« zeigt keinerlei »korporative« Regelung der Wirtschaftsbeziehungen etwa nach einem

[11]) Cassel, a. a. O. S 573.

[12]) Sombart, Wandlungen des Kapitalismus. Schr. d. Ver. f. Sozialpol., Bd. 175, S. 34.

Prinzip bestimmter ständischer Gliederung und Erhaltung dieser Gliederung. In den Wesenszusammenhängen unterscheidet sich die »gebundene Wirtschaft« nicht von der »freien Wirtschaft«, die es in ihrer idealtypischen Gestalt wohl niemals gegeben hat. Sowohl »freie« als auch »gebundene« Wirtschaft sind um den Markt zentrierte Tauschwirtschaften mit Konkurrenz und Preisbildung [13]).

In dieser »gebundenen Wirtschaft« hat sich notwendig auch die Stellung, Art, Auslese und Bedeutung des Unternehmers verändert.

Durch die mannigfache Vertrags- und Arbeitsverbundenheit hat sich ein stärkerer Zusammenhalt innerhalb der Unternehmerschaft entwickelt. Da die Konkurrenzbeziehungen einer Art von »Regelung« unterworfen sind, so fällt die gegnerische Einstellung weitgehend weg und ein stärkeres Gefühl der Zusammengehörigkeit wird geweckt. Die Zugehörigkeit zu bestimmten Verbänden hat oft ein spezifisches »Organisationsgefühl« (Kestner) [14]) wachwerden lassen. Dank der Kartelle hat sich innerhalb eines bestimmten Wirtschaftskreises eine gewisse Solidarität entwickelt. Die Arbeitgeberverbände und sonstigen Unternehmervereinigungen haben ein Grundgefühl der Standeszusammengehörigkeit erstehen lassen, das jedoch die gemeinschaftliche Verbundenheit des Klassenbewußtseins der Arbeiterschaft nicht erreicht. Die Differenzierung innerhalb der Unternehmerschaft ist viel größer als innerhalb der Arbeiterschaft, die Konkurrenz, die durch keine noch so festen vertraglichen Bindungen ganz beseitigt werden kann, bleibt — wenigstens latent — immer wach. Dieser Zusammenhalt innerhalb der Unternehmerschaft tritt besonders zutage bei gemeinsamer Abwehr von Arbeitnehmerforderungen. In den Arbeitskämpfen stehen sich geschlossene Fronten gegenüber. Die Gegensätze zwischen den einzelnen Wirtschaftsparteien haben sich also teilweise verschärft, während die Wirtschaftsparteien in sich eine größere Geschlossenheit aufweisen.

[13]) Vgl. Halm, a. a. O.; Adolf Weber, Allgemeine Volkswirtschaftslehre, S. 473 ff. und: Das Ende des Kapitalismus? München 1929; J. Gerhardt, Ende des Kapitalismus? Zeitwende, Oktober 1928; Liefmann, Freie oder gebundene Wirtschaft? Der Arbeitgeber, 18. Jg., Nr. 19. Dagegen z. B. Mitscherlich (a. a. O., S. 46). »Was sich von der modernen Wirtschaft vor unseren Augen entrollte, hat nichts mehr mit der ‚Freien Wirtschaft' des 19. Jahrhunderts gemein. Der ungeheuere Wandel der Dinge hat Neues gezeitigt, das nicht in die alten Begriffe von »freier Wirtschaft« und »Kapitalismus« gezwängt werden kann.

[14]) Vgl. Kestner, a. a. O., S. 48 ff., 75 f., 133. 177. Auch Liefmann, Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 77

Das besagt jedoch nicht, daß in der »gebundenen Wirtschaft« die Triebkräfte des wirtschaftlichen Handelns wesentlich andere geworden sind, etwa die Idee der Förderung der Gemeinschaft anstelle des Erwerbsstrebens getreten ist [15]). Der Zusammenschluß steht primär im Dienste des Erwerbsstrebens. In den Verbänden zwar entwickelt sich auf Grund persönlicher Kontakte und Beziehungen eine Art von Gemeinschaftsgefühl. Es kann jedoch auch lediglich bei einer recht äußerlichen Kollektivierung bleiben, denn auch die individualistischen Gegentendenzen werden durch den wirtschaftlichen Zwang der Organisationen gestärkt, der Einzelne sucht durch Umgehen der Verbandsnormen seine Handlungsfreiheit zu wahren, eine Haltung, die dann eine innere Gemeinschaftlichkeit nicht aufkommen läßt [16]). Durch den äußeren Zusammenhalt und das gemeinsame Auftreten in Erklärungen, Proklamationen u. dgl. wird oft nur der Anschein einer starken inneren Verbundenheit erweckt, die sich jedoch bei starker Differenzierung der Interessenlagen als nicht vorhanden erweist. Diese Interessendivergenz ist meist beim Zusammenschluß von Großunternehmungen in stärkerem Maße vorhanden, als in denjenigen Verbänden, in denen hauptsächlich kleinere und mittlere Unternehmungen organisiert sind. In diesen Verbänden ist auch der Zusammenhalt ein stärkerer als in solchen von Unternehmungen mit besonders fester Marktposition [17]).

[15]) Vgl. z. B. Mitscherlich, a. a. O., S. 49: »In der Freien Wirtschaft stand das ‚Ich' im Mittelpunkt. Mit seiner Unersättlichkeit beherrschte es das ganze Sein. Sein Streben ist Ansichreißen, Fürsichverlangen. In der Korporativwirtschaft aber tritt das ‚Du' in den Vordergrund, d. h. ein Tätigsein, ein Leisten für andere.« Auch Heimann (Über Individualismus und Solidarismus in der kapitalistischen Konzentration, Archiv f. Sozialw. u. Sozialp., 31. Bd., S. 760) meint, daß im Kartell »zuerst wieder der ungeheuere Schritt geschehen ist von der reinlichen Gegenüberstellung eigenen und fremden Vorteils zu ihrer — noch so engen und engherzigen — Gleichsetzung; hier zuerst wieder hat der wirtschaftliche Egoismus bei dem Gemeinschaftsgedanken Rat und Hilfe gesucht«.

[16]) Vgl. Liefmann (Art. Kartelle, S. 618): »Zur Hebung der Moralität tragen jedenfalls die Kartelle, wie überhaupt das ganze Koalitionswesen, nicht viel bei. Nicht Gemeinsinn ist es, der sich in ihnen entwickelt, sondern Interessensolidarität. Die Gegensätze gegenüber anderen Gruppen von Wirtschaftssubjekten werden in den meisten Fällen verschärft«.

[17]) Vgl. Vershofen (Die Marktverbände, 1. Teil, Nürnberg 1928, S. 159): »Die Marktverbände der marktlich Schwachen gehen über den Charakter der Zweckgesellschaft hinaus, stärker als die Verbände der marktlich Starken, und

Mögen also auch Züge von wirklichem Gemeinschaftsgefühl in den Unternehmerorganisationen zu finden sein, die wirtschaftliche Triebkraft zum Zusammenschluß bleibt das Erwerbsstreben, die Abwägung des Nutzens und der Kosten. Diese Verbände sind reine Zweckverbände. —

Die veränderte Stellung des Unternehmers bedingt auch Wandlungen der Macht, die der Wirtschaftsleiter im Betrieb, auf dem Markt und in der Gesamtwirtschaft innehat.

Im Betrieb hat sich der persönliche Machtbereich durch die zunehmende Versachlichung, die Zwischenschaltung von Leitungsinstanzen, durch das Erstarken der Arbeiterbewegung und die soziale Gesetzgebung verengert. Gemäß der Leitungsgliederung sind Machtabspaltungen im Betriebe eingetreten, Machtzentren entstanden, die jedoch nicht autonom sind, sondern wieder der obersten Leitung unterstehen. Der oberste Leiter ist nur in größere Ferne gerückt.

Durch diese Versachlichung und durch das Fernerrücken des Arbeitgebers vom einzelnen Arbeiter aber wird auch der »inneren Macht« über die Betriebsangehörigen der Boden mehr und mehr entzogen. Der direkte Einfluß, der von einer starken Persönlichkeit ausgeht und der antreibend auf die Arbeitsleistung wirkt, kann sich nicht mehr in dem Maße geltend machen, wie bei einem Arbeitsverhältnis, das vorwiegend patriarchalischen Charakter trug.

Die letzten Grundlagen der Betriebsmacht liegen aber weder im Betrieb selbst noch im Machtwillen seines Leiters, sondern in den objektiven Gegebenheiten des Arbeitsmarktes, in wirtschaftlichen Verhältnissen, die den einzelnen »freien« Arbeiter in den Machtbereich eines bestimmten Unternehmers treiben. Aber auch hier am Markt hat sich die Marktabhängigkeit des Arbeiters sehr vermindert. Die Marktposition der Arbeiter hat sich gestärkt durch Koalitionen, Arbeitslosenfürsorge und -versicherung.

Die Selbständigkeit und damit der Machtbereich des Einzelunternehmers ist ferner verringert durch die Verbandsbildungen. Aber nur die direkte Macht des Einzelnen. Durch die Verbandsleitung hat der Einzelne Anteil an einer Machtzusammen-

nähern sich in der Erfassung auch der seelischen Qualitäten ihrer Mitglieder der Gemeinschaft.«

fassung, an einem höheren Machtzentrum, dessen Macht — ursprünglich aus der Macht der Einzelunternehmer abgeleitet — nun wiederum das Machtgefühl des Einzelnen stärken kann, mag auch die wirtschaftliche Ausnutzung dieser Macht dem Einzelnen versagt sein. Diese Verbandsmacht wird auf das Wirtschaftshandeln des Einzelnen nicht ohne Einfluß sein [18]).

Die Organisationen und Zusammenschlüsse bieten die Grundlage zu einer Wirtschaftsmacht, wie sie bisher noch nicht vorhanden war. Der Leiter einer großen Wirtschaftseinheit oder eines Verbandes überschaut ein größeres Wirtschaftsgebiet, hat größeren Markteinfluß und vermag seinem Wollen weitere Ziele zu stecken, als es dem Unternehmer der »freien« Wirtschaft möglich war. An diesen Machtzentren ballt sich die Führungsmacht der Wirtschaft zusammen. Es heben sich aus der Menge der Unternehmerschaft, deren direkter Machtbereich sich verengt hat, Machtstellungen heraus, die weit über das Wirtschaftsleben hinaus bestimmende Bedeutung haben. Es ist nur eine geringe Anzahl von Wirtschaftsführern, denen diese Machtstellung zukommt. Ihr Einfluß aber erstreckt sich über ihren tatsächlichen Wirtschaftsbereich hinaus und die Macht des kleineren Unternehmertums wird weiter geschmälert. Walter Rathenau sagte: »Dreihundert Männer, von denen jeder jeden kennt, leiten die wirtschaftlichen Geschicke des Kontinents und suchen sich Nachfolger aus ihrer Umgebung« [19]). Einem Wirtschaftsdespotismus eines Einzelnen oder einer kleineren Gruppe aber wird durch die latente und offene Konkurrenz die Grundlage entzogen.

Durch diese neue Machtgliederung entsteht eine weitere Differenzierung innerhalb des Unternehmertums. Das Heraustreten weniger, große Wirtschaftsbereiche leitender »Industrieherzöge« ist das Hauptcharakteristikum dieser Neugliederung [20]).

Diese Wirtschaftsführer aber halten ihre Stellung nicht kraft Besitzes. Nicht Besitzmacht ist die Grundlage ihrer Führungsmacht, sondern die persönliche Unternehmerbefähigung und die relative Seltenheit von Persönlichkeiten, die zur Führung großer Wirtschaftseinheiten befähigt sind. Ihre Führungsmacht wäre

[18]) Vgl. Vershofen, a. a. O., S. 158.
[19]) Rathenau, Briefe, 2. Bd., Berlin 1926, S. 233.
[20]) S. z. B. Vogelstein, Die finanzielle Organisation der kapitalistischen Industrie und die Monopolbildungen, GdS., VI. Abtlg., 2. Aufl. Tübingen 1923, S. 439.

eine noch größere, wenn die Besitzmacht noch hinzukäme [21]). Es kann also nicht von einer »neuen Feudalität« gesprochen werden, deren Führungsstellung durch Besitz stabilisiert wäre. Gerade in der Leitung der Großunternehmungen ist keine »Stabilisierung« eingetreten in dem Sinne, daß ganze Familien dauernd diese Leitungsposition innehätten. »Die Position des Unternehmers ist hier noch labiler und vor allem noch weniger vererbbar als in der Einmann- oder Familienunternehmung« [22]).

Die Leitungsaufgaben der Großunternehmung sind an Umfang und Differenziertheit so gewaltig gewachsen, daß nur überdurchschnittliche Unternehmerbefähigung und -leistung sie erfüllen kann.

Sind die bisherigen Besitzer nicht mehr dazu in der Lage, so treten sie in den Hintergrund, übernehmen die Rolle des Kapitalisten und andere Unternehmungsleiter üben die Unternehmerfunktion als »Angestellte« aus [23]). Wohl mag besonders bei Zusammenschlüssen der bisherige Besitzer und Leiter mit in das Leitungskollegium übernommen werden, um überhaupt die Zustimmung zur Zusammenlegung zu erhalten, aber diese Art »Erwerbslosenfürsorge für Unternehmungsleiter« (Schäffer) beschränkt meist die Leitungselastizität wenig, denn eine mit tatsächlicher Leitungsmacht betraute Anzahl von Personen scheidet sich auch bei solchen teilweise übersetzten Körperschaften aus und die übrigen »Leiter« bekommen Ehrenstellen. Die wirtschaftlichen Notwendigkeiten entwerten in gewissem Sinne das Eigentum,

[21]) So sagt z. B. Liefmann (Die Unternehmungsformen, S. 105): »Ohne die Aktiengesellschaften gäbe es in allen vorgeschrittenen Industriestaaten eine Herrschaft einer kleinen Klasse von ‚Industriebaronen', die noch viel intensiver wäre als die der mächtigsten Großgrundbesitzerklasse in einem Agrarstaate.«

[22]) Schumpeter, Der Unternehmer in der Volkswirtschaft von heute, a. a. O., S. 311; vgl. auch Wiedenfeld, Gewerbepolitik, S. 174 f. Angesichts dieser Tatsache ist das Urteil Schmalenbachs (a. a. O., S. 246) nicht zu rechtfertigen: »Nicht nur einzelne Personen, sondern ganze Familien, ganze Interessengruppen können sich heute im Schutze eines Monopols erhalten, wo sie früher unter dem System der freien Konkurrenz rücksichtslos und unbarmherzig hinweggeräumt worden wären. Daß dieses Parasitentum sich durch seine Erbkrankheit, die Überheblichkeit, tüchtig auszeichnet, ist kaum zu sagen nötig.«

[23]) So ist z. B. in der oberschlesischen Montanindustrie das Magnatentum mehr und mehr in die Rolle der Kapitalisten gedrängt worden. Durch die zunehmende Schwierigkeit und Vielgestaltigkeit der Unternehmeraufgaben, insbesondere durch die wachsenden Anforderungen, die die Technik stellt, ist die Führung der Unternehmungen allmählich auf die Generaldirektoren übergegangen (Siehe: Knochenhauer, Die oberschlesische Montanindustrie. Die deutsche Wirtschaft und ihre Führer, Bd. 9, Gotha 1927, S. 148).

nehmen ihm die Führungsmacht. Die Besitzmacht wird der Führungsmacht unterstellt.

Die Lösung des Besitzes von der Leitungsbefugnis hat auch Einfluß auf die Auslese der Leiter. Für die Leitung einer Unternehmung kommt ein größerer Kreis von Personen in Betracht als bisher. Die Leitungsposition kann leichter dem besseren Wirt zufallen, als wenn Besitzschranken hemmend auf die Auslese wirken. War der Unternehmer durch Besitz mit seinem Unternehmen verbunden, so war mit dem Untergang der Unternehmung auch meist seine leitende Position verloren. Die marktwirtschaftliche Konkurrenz sorgte also für die beste Auslese. Für die Leitung der Großunternehmung, die eine gefestigtere Marktstellung hat, wird diese marktwirtschaftliche Konkurrenz für die Auslese der leitenden Persönlichkeiten weniger wirksam. Dafür aber besteht eine umso größere Konkurrenz um die Leitungsposition im Inneren der Unternehmung. Mag auch Protektionismus und Anciennität bei der Auswahl der Leiter eine gewisse Rolle spielen — auch in der Großunternehmung und im Konzern muß sich der Leiter bewähren, will er sich auf seinem Posten halten. Und zwar noch mehr als in der kleineren Unternehmung. Denn die Anforderungen an die leitende Tätigkeit sind gewachsen. Die Konkurrenzauslese ist nach wie vor wirksam. Sie hat sich nur in der Form gewandelt, ist vom Markt mehr in das Unternehmungsinnere verlegt worden. Schumpeter meint, jener Konkurrenzmechanismus funktioniere nicht mehr: »Die führenden Männer werden nicht mehr nach dem Kriterium der Bewährung im Konkurrenzkampf ausgewählt, nicht mehr nach dem Kriterium besseren oder billigeren Produkts, sondern in einer Weise, die viel mehr als damit gemein hat mit politischer Wahl oder Ernennung, mitunter sogar ‚Aufrückung.' Die Eigenschaften, die zur führenden Stellung heben, sind nicht mehr dieselben, die erfolgreiches Ausfüllen dieser Stellung erfordern, so wenig wie ein guter Kandidat ein guter Minister oder ein gutes Staatsoberhaupt zu sein braucht: Oft prosperiert der gewandte Sekretär, der populäre — im entscheidenden Kreise populäre — Mann, der geschickte Taktiker, der gute Redner, und gelegentlich kann Stärke der Persönlichkeit gegen einen Kandidaten für eine leitende Stellung sprechen« [24]). Es mag sein, daß solche »Kompromißpersön-

[24]) Schumpeter, Der Unternehmer in der Volkswirtschaft von heute, a. a. O., S. 310.

lichkeiten« manchmal formell an der Spitze einer Großunternehmung oder eines Verbandes stehen und daß sich der wirkliche Leiter im Hintergrund hält. Aber dieser muß »bei Strafe des Untergangs« vorhanden sein. Sonst geht auch in der »gebundenen Wirtschaft« die beste Marktstellung verloren. Und daß Tüchtigkeit und Sachkenntnis allein entscheiden, zeigt die Tatsache, daß Großunternehmungen und Verbände immer mehr zu einer bewußten Auslesepolitik übergehen. Zu solchen Maßnahmen gehört z. B. die Ergänzung des Vorstandes der Aktiengesellschaften durch Kooptation. Diese Methode der direkten Auswahl der Leitungsnachfolge hat den Vorteil, daß der Leitungsnachfolger nicht erst den »Instanzenweg« zu gehen braucht und sogleich eine bestimmte Mitverantwortung tragen muß. Besonders in England und Amerika macht man junge befähigte Leute zu »Junior-Partnern«. Diese nehmen gleichberechtigt an der Leitung neben den älteren Leitern teil. Die Entscheidung bei schwierigen Fragen jedoch verbleibt in den Händen eines »Generaldirektors« [25]).

Ein weiteres Mittel systematischer Auslese des leitenden Personals ist die Erfolgsstatistik bei Großunternehmungen, die in eine Anzahl von Betrieben mit eigener Erfolgsberechnung zerfallen. Auf Grund der Erfolgsstatistik wird dann die Auswahl und Besetzung der leitenden Stellen vorgenommen. Besonders die Großunternehmung im Handel, der viele Verkaufsstellen angegliedert sind, hat diese Auswahlmethode stärker entwickelt als die Industrie. »Was der freie Wettbewerb in jahrzehntelangem Kampfe unter unsäglichen Leiden der Familie eines unfähigen Inhabers langsam und unvollkommen vollzieht, die Ermittlung des Tauglichsten für die Leitung des Betriebes, das leistet die Erfolgsstatistik in jedem Großunternehmen dieser Art, nämlich einem

[25]) Vgl. Georg Bernhard, Der Nachwuchs, Magazin der Wirtschaft, 2. Jahrg. 1926. — In einer Schrift über »Führerauswahl und Verwendung in der deutschen Industrie« machen Kuhn und Sachsenberg den Vorschlag, besondere »Werkstäbler« auszubilden, die neben den Direktoren der Unternehmung stehen. »Man muß hier eine wirkliche Doppelführung oder Zwieführung eintreten lassen, genau nach der Art wie die Generalstabschefs bei der Armee neben den Führern standen.« Durch diese Übertragung des Generalstabsgedankens auf die einzelnen Gruppen der Industrie soll ein »Großer Werkstab« geschaffen werden, ähnlich der Einrichtung des Großen Generalstabs der Armee. »Es würde durch den Zusammenschluß der gesamten deutschen Industrie möglich sein, zunächst einmal einen großen Werkstab für die ganze deutsche Industrie zu bilden.« Dieser ganze Plan übersieht jedoch die Schwierigkeiten solcher Organisationen und verkennt die wesensverschiedene Art der Führung und Unterordnung im Heer und in der Industrie.

Großunternehmen, das ganz gleichartige Kleinbetriebe mit leichter Vergleichbarkeit umfaßt, mit größter Schnelligkeit und Sicherheit« [26]). Es hat hier lediglich eine Konkurrenzverschiebung stattgefunden.

Und daß wirklich nur der Befähigste zu leitender Position aufrückt, zeigt der rasche Zusammenbruch von Familiendynastien in der Industrie und das Aufrücken von Männern der unteren Schichten in leitende Stellungen [27]).

Trotzdem bleibt auch in der Großunternehmung das Problem der Nachfolge ein sehr dringliches. Dieses Problem ist jedoch nicht so sehr ein solches der Methode der Auswahl, sondern ein Problem der Persönlichkeiten. Die Größe der Aufgabe und die Schwere der Verantwortung, die moderne Technik und die Kompliziertheit der Marktorganisation erfordern Unternehmerpersönlichkeiten, die jedoch selten sind. Sind solche Persönlichkeiten aber vorhanden, so setzen sie sich auch meist ohne besondere Auswahlmethodik von seiten der bisherigen Wirtschaftsleiter durch, meist sogar im Kampf gegen den Widerstand der im Besitz der Leitungsstellung befindlichen Wirtschaftsführer. —

Mit diesem Wandel in der Stellung des Unternehmungsleiters, mit der Trennung der Unternehmerstellung vom Eigentum an der Unternehmung hat sich auch ein Wandel in den Motivationen der Unternehmertätigkeit vollzogen.

Mit der zunehmenden Größe der Einkommen tritt das Motiv persönlichen Geldgewinnes zurück, mit der Lösung der Besitzgebundenheit ebenso das Streben, die Unternehmung zur Grundlage einer Familienposition zu machen. Es tritt mehr die Unternehmung als Eigengebilde und Selbstzweck an die Stelle eines Mittels für persönliche Zwecke. Hermann Bücher sprach auf der Tagung des Reichsverbandes der deutschen Industrie in

[26]) Vgl. Hirsch, im Vorwort zu Webb, Die Genossenschaftsbewegung der Konsumenten, Halberstadt 1924, S. VIII.

[27]) Stinnes hat in der Sozialisierungskommission gesagt: »Die Durchbrechung gewisser Prinzipien, auch der Vorbildung halte ich persönlich für außerordentlich wichtig. Es gehört allerdings eine gewisse Vorurteilslosigkeit dazu, jemanden, der aus der Volksschule gekommen ist und sein Betriebsführerexamen gemacht hat, in ganz erste Stellungen avancieren zu lassen; das haben gewisse Leute getan und sie haben es sogar unter Umständen mit einer besonderen Vorliebe getan, weil diese Personen ganz besonderes Zeug in sich haben ... Wir müssen im Bergbau die größten Intelligenzen aus den sogenannten untersten Schichten heraufavancieren lassen.« (Berichte I, S. 123 f.)

Frankfurt 1927 von einem »grundsätzlichen Wandel in der generellen Zielsetzung der Unternehmungen und in den Motiven ihres Handelns.« Besonders für das Handeln der Leitung von Großunternehmungen seien »die volks- und weltwirtschaftlichen Gesichtspunkte zweckentsprechender Warenerzeugung zur Deckung des Konsums so unmittelbar ausschlaggebend, wie es das Manchestertum nie gekannt hat«[28]). Richtig ist: die persönlichen Ziele und Motivationen der Unternehmer haben sich gewandelt, das sachliche Ziel aber auch solcher Großunternehmungen ist dasselbe geblieben: die Erzielung des größten Geldreinertrages. Dieses Ziel allein bestimmt das Unternehmerhandeln, nicht irgendwelche volks- oder weltwirtschaftlichen Gesichtspunkte zweckentsprechender Warenerzeugung. Die stärkere Verbindung der Großunternehmung mit der gesamten Weltwirtschaft jedoch erfordert andere Mittel, erfordert Kenntnis und Übersicht nicht nur der gesamten Volkswirtschaft, sondern auch der weltwirtschaftlichen Marktzusammenhänge. Die modernen Großunternehmer müssen eine weitere Überschau über die Gesamtwirtschaft haben, eine andere Blickrichtung als sie der kleinere Einzelunternehmer hat. »Sie müssen praktische Volkswirte im eigentlichen Sinne des Wortes werden, im Gegensatz zu dem älteren Fabrikbesitzertyp, der an der Spitze kleinerer Unternehmungen steht, sich als Tropfen im Meere der wirtschaftlichen Zusammenhänge fühlt und nur branchenmäßig und privatwirtschaftlich orientiert ist«[28a]). Der moderne Großunternehmer muß »volkswirtschaftlich« orientiert sein in dem Sinne, daß er um der Dauerrentabilität seines Unternehmens willen die volkswirtschaftlichen Zusammenhänge beobachtet, die Kenntnis dieser Gesamtzusammenhänge für sein Unternehmen fruchtbar macht und soweit das ihm möglich ist, auf diese Zusammenhänge einzuwirken sucht — immer im Interesse der Rentabilitätssteigerung seiner Unternehmung und nicht um eines »volkswirtschaftlichen« Wohlfahrtszweckes willen. —

Mit dieser Wandlung der Motivationen steht in Verbindung die Wandlung in der Einstellung des Unternehmers zur Arbeiterschaft. Der »Herr-im-Hause«-Standpunkt hat an Kraft

[28]) H. Bücher, Die volkswirtschaftliche Einheit von Wissenschaft, Unternehmertum und Arbeiterschaft im Produktionsprozeß. Schriften des Reichsverbands der Deutschen Industrie. Heft 37, Berlin 1927.

[28a]) H. v. Beckerath, Der moderne Industrialismus, S. 38.

verloren, weil dieses Haus, die Unternehmung, durch das Aktienrecht, durch die soziale Gesetzgebung, durch die Einflüsse der Verbände mehr und mehr den Charakter eines privaten Herrschaftsbereiches eingebüßt hat. Das persönliche Verhältnis des Arbeitgebers zum Arbeitnehmer hat sich versachlicht, es fehlt jeder patriarchalische Zug. Das Herrschaftsgefühl des Unternehmers gründet sich nicht mehr so stark auf die »Herrschaft« über betriebsabhängige Arbeiter, als vielmehr auf das Ansehen und die Position der Gesamtunternehmung. Der Wirtschaftsführer von heute liebt es sogar, sich einen »leitenden Angestellten« zu nennen, um die Kluft zwischen leitender und abhängiger Arbeit nicht noch zu vergrößern.

Diese veränderte Einstellung mag teilweise auf ethische Erwägungen zurückgehen, ihr Grundmotiv jedoch ist wirtschaftlicher Natur. Man hat auf der Unternehmerseite eingesehen, daß die Rentabilität darunter leidet, wenn die Arbeiterschaft dauernd in Abwehrstellung steht und hat eingesehen, daß diese Abwehrstellung zum großen Teil mit durch die falsche Einstellung der Unternehmer bedingt ist. »Wir mögen so hartherzig sein wie Herodes, dennoch wird uns der bare Eigennutz nötigen, menschlicher als die Menschenfreunde zu sein«[29]). Dieser Satz des Amerikaners Filene hat typische Bedeutung. Auch im seelischen Leben der Unternehmer suchen sich die wirtschaftlichen Notwendigkeiten gegen jedes »irrationale« Herrschafts- und Machtstreben mehr und mehr durchzusetzen. Man beginnt zu sehen, daß alle technische Rationalisierung stecken bleiben muß, wenn nicht auch die Beziehungen zwischen leitender und abhängiger Arbeit einer »Rationalisierung«, einer vernunftgemäßen Gestaltung, unterzogen werden[30]). Auch auf diesem Ge-

[29]) Filene, Ein Weg aus dem Wirrwarr. Frankfurt 1925, S. 110.

[30]) So sagte z. B. v. Siemens im Enquête-Ausschuß: »Wir studieren heute die Rationalisierungsmaßnahmen Amerikas. Dazu gehört aber in starkem Maße das hochentwickelte Bestreben unter allen in einem Unternehmen beschäftigten Personen, vom Leiter angefangen bis zum Laufburschen, einen Korpsgeist zu entwickeln und das Gedeihen der Firma als etwas Persönliches zu empfinden. Das ist Rationalisierung in höchstem Maße. Denn es schaltet innere Widerstände aus, die sehr häufig die unproduktivste Arbeit machen; es spornt zur gegenseitigen Unterstützung und Zusammenarbeit an, und darauf beruht doch eigentlich die moderne Wirtschaft.« (Enquête-Bericht I., 3. (I), S. 435). — Und im Bericht eines führenden Arbeitgeberverbandes heißt es: »Im heutigen Staate hat sich das Verhältnis zwischen Unternehmertum und Gewerkschaften von Grund aus geändert. Auf dieser paritätischen Zusammenarbeit der Unternehmer und der Gewerkschaften baut sich heute unser ganzes wirtschaftliches Leben

biet ist Amerika vorangegangen [31]). Der amerikanische Unternehmer ist nicht vorbelastet mit Klassen- oder Standesvorurteilen, es fehlen in Amerika die starken sozialen Spannungen, die in Europa das Arbeitsverhältnis verschärfen und die Aufstiegsmöglichkeiten vom Arbeiter zum Unternehmer sind größere.

Hat diese Wandlung in der Unternehmereinstellung auch ein Nachlassen der Unternehmerinitiative zur Folge? Sombart meint, es verringere sich das Gewinnstreben und der Wagemut des Unternehmertums, es fehle »das Draufgängerische« des alten und echten Unternehmertypus«. Symptome dafür seien z. B. die Festsetzung der Dividenden und Investierung der Überschüsse in den eigenen Unternehmungen. Lähmend wirkten besonders die Konzentration und die Kartellbildung. Sombart glaubt, daß wir es hier mit einer allgemeinen Tendenz zu tun haben, wonach sich die Intensität des Unternehmerdrangs verringert [32]). Die Stabilisierung der Dividendenpolitik ist jedoch kein Beweis für das Nachlassen des Gewinnstrebens, im Gegenteil, wenn Ausschüttungen möglichst vermieden werden, so geschieht das im Interesse der Unternehmungsentwicklung. Richtig ist, daß insbesondere die Kartellbildung die Unternehmerinitiative einschränken kann, dafür aber entstehen neue Führungszentren, es erfolgt lediglich eine Übertragung von Unternehmerfunktionen die nun außerhalb der Unternehmung, aber im Interesse der Unternehmung ausgeübt werden. Es kann wohl das persönliche Gewinnstreben sich verringern und anderen Motivationen der Unternehmertätigkeit Platz machen. Dadurch aber muß noch nicht der Drang nach höchstem Unternehmungsgewinn, d. h. größtmöglicher Rentabilität an Spannung verlieren. Auch das Draufgängerische mag schwinden, aber damit schwindet noch nicht der Wagemut des

auf. Wir sind ein Volk in Not: die bitteren Tatsachen, die uns umgeben, zeigen uns jeden Tag aufs neue die Schicksalsverbundenheit zwischen Arbeiter und Unternehmer. ... Unternehmer und Arbeiter sind aufeinander angewiesen: keiner vermag etwas ohne den anderen. Das Unternehmertum hat längst den alten ‚Herr-im-Hause-Standpunkt' begraben.« (Ernst Poensgen in: 25 Jahre Arbeitnordwest, Berlin 1930, S. 10.)

[31]) Vgl. W. Müller, Soziale und technische Wirtschaftsführung in Amerika, Berlin 1926. Ferner das Buch eines Unternehmers: S. A. Lewisohn, Neue Führerprobleme in der Industrie, Berlin 1930.

[32]) Sombart, Die Wandlungen des Kapitalismus, a. a. O., S. 32, auch: Hochkapitalismus, S. 1008 ff.

Unternehmers. Und wenn auch das Wägen einen größeren Raum einnimmt, so zeigt das nur, daß mit dem Wagen eine größere Verantwortung verbunden ist, weil die Auswirkungen von wirtschaftlichen Fehlhandlungen weitreichender und folgenschwerer geworden sind.

Die mannigfachen Bindungen der Unternehmertätigkeit sind wohl in manchen Fällen geeignet, die Unternehmerinitiative lahmzulegen, ohne daß eine ausreichende Kompensation an anderer Stelle einträte. Es kann ferner durch die Funktionsübertragungen sich eine Divergenz zwischen Unternehmungs- und Verbandsinteresse herausbilden, die sich nachteilig auf die Erfüllung der Unternehmerfunktion auswirken muß. Besonders die Tendenz zur Erstarrung der sozialen Gebilde bedroht die Unternehmungsleitung mit weiterer Unelastizität. Durch diese Tendenzen jedoch verliert die Unternehmerfunktion nicht an Bedeutung oder verfällt gar der Ausschaltung. Im Gegenteil: ihr wachsen neue Aufgaben zu, Aufgaben, die über den Leitungsbereich der Einzelunternehmung hinausführen. Der Unternehmer muß nun auch dafür Sorge tragen, daß die zur Stützung seiner Unternehmertätigkeit gebildeten wirtschaftlichen Verbände wandlungsfähig bleiben und anpassungsbereit an die jeweiligen wirtschaftlichen Gegebenheiten.

Es ist eine weitverbreitete Ansicht, daß sich in der »gebundenen Wirtschaft« die Bedeutung der Unternehmerfunktion wesentlich verringert habe. So sagt z. B. Schumpeter: »Je genauer wir die natürliche und die soziale Welt kennen lernen, je vollkommener unsere Herrschaft über die Tatsachen wird, je größer mit der Zeit und fortschreitender Rationalisierung der Bereich wird, innerhalb dessen die Dinge einfach ausgerechnet, und zwar schnell und verläßlich ausgerechnet werden können, desto mehr tritt die Bedeutung gerade dieser Aufgabe zurück und muß deshalb die Bedeutung des Typus ‚Unternehmer' ebenso sinken, wie die Bedeutung des Typus ‚Feldherr' schon gesunken ist« [33]).

Hier ist jedoch zu bedenken: Auch durch noch so weitgehende Rationalisierung wird sich das Wirtschaftsgeschehen niemals »schnell und verläßlich« ausrechnen lassen. Die wagende Unter-

[33]) Schumpeter, Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, S. 125; ebenso Art. Unternehmer, S. 486.

nehmertat ist auch in der »gebundenen Wirtschaft« nicht zu entbehren. Im Gegenteil: Sie nimmt an Bedeutung zu. Es dehnt sich zwar das Gebiet des Berechenbaren weiter aus, es fallen manche Schwierigkeiten, besonders solche rein technischer Natur, für die Unternehmerbetätigung weg, dafür aber entstehen neue »Irrationalitäten«; neue Schwierigkeiten und umfassendere Aufgaben hat der moderne Großunternehmer zu bewältigen. Mag auch das Instrumentarium des Unternehmungsleiters sich verfeinert haben und ihm seine Aufgabe erleichtern helfen, so ersetzt dessen Gebrauch noch nicht das Intuitiv-Divinatorische, das »Fingerspitzengefühl«, das unbedingt erforderlich ist, um im geeigneten Augenblick unter Einsatz von adäquaten Mitteln durch die persönliche Tat das jeweils wirtschaftlich Richtige zu treffen [34]). Der einzelne Unternehmer ist vielleicht weniger bedeutungsvoll geworden, aber die Unternehmer a u f g a b e n haben sich nicht verringert, sie haben sich nur gewandelt und die Funktionsverteilung hat sich geändert. Die Unternehmer f u n k t i o n aber hat an Bedeutung zugenommen [35]).

[34]) Gegen die Auffassung, daß die Tätigkeit des Unternehmers zu einem bloßen Rechenexempel gemacht, daß die eigentlichen Unternehmerfunktionen, daß Wagemut, instinktiver Entschluß und Fingerspitzengefühl überflüssig gemacht würden, wendet ein Verbandsführer, K a r l L a n g e, ein: »Eine solche reichlich wirklichkeitsfremde Auffassung kommt mir so vor, als ob jemand sagen würde: Ja, ein Segelschiff von anno dazumal, als es noch keine Seekarten und keinen Kompaß gab, das mußte natürlich einen tüchtigen Kapitän haben. Aber heute, wo wir Dampf- und Motorantrieb haben, wo das ganze Seewesen rationalisiert ist; wo man genaue Seekarten, Kreiselkompasse und alle möglichen Präzisionsinstrumente hat, wo ein fast über die ganze Erde reichender Wetterdienst besteht — da läuft solch ein modernes Schiff doch von ganz alleine«. (Sitzungsbericht über die ordentl. Mitgliederversammlung des Vereins Deutscher Maschinenbauanstalten am 6. Juni 1929 in Berlin.)

[35]) Eine den Tatsachen entsprechende Würdigung der Unternehmerbedeutung in der heutigen Wirtschaft findet sich bei v. D e g e n f e l d - S c h o n b u r g, Die Unternehmerpersönlichkeit in der modernen Volkswirtschaft (Schmoller Jahrbuch, 53. Jahrg. I. Halbld. 1929). v. Degenfeld sieht wohl die Tendenzen zur Erstarrung und Entpersönlichung, zeigt aber auch diejenigen Faktoren auf, die einer Ausschaltung der Unternehmerfunktion entgegenwirken und die ihre Bedeutung sogar noch erhöhen. »Nur scheinbar wird .... die Persönlichkeit aus dem Betrieb ausgetrieben: sie sammelt sich zu einem großen Teil, allerdings weniger sichtbar, an der Spitze der Großunternehmung; hier ist also die Unternehmerpersönlichkeit von allerhöchster Bedeutung« (S. 249). v. Degenfeld weist jedoch dem Wirtschaftsführer auch Aufgaben zu, die nicht wesensmäßig mit dieser spezifischen Führerstellung verbunden sind. Er sagt: »Der Wirtschaftsführer der sich anbahnenden Zeit hat allgemeine Führeraufgaben zu lösen; er tritt in die erste Reihe der Menschheitsführer, die auch früher vielfach irgendwie politische, wirtschaftliche und Kulturführung vereinten; wenn heute mehr als je die Tendenz besteht, daß Wirtschaftsführer die allgemeine Führung an sich reißen,

Die Leitungsmacht der Gesamtwirtschaft hat sich konzentriert auf eine kleine Anzahl von Wirtschaftsführern. Diese Wirtschaftsführer sind nicht nur die Leiter von Großunternehmungen und der großen Konzerne, sondern auch die Verbandsleiter, deren Führungsmacht stetig wächst. An diesen Zentren aber ist mehr Unternehmerinitiative und Einsatz größerer Führungsenergie erforderlich als beim Unternehmer der »freien Wirtschaft«.

Neben diesen sichtbaren Taten der großen Wirtschaftsführer aber wird die »anonyme Führung« der unbekannten kleineren und mittleren Unternehmer zumeist übersehen. All derer, die in der Stille wirken, und die auch in der »gebundenen Wirtschaft« die wichtige Aufgabe haben, das wirtschaftliche Gleichgewicht immer wieder herzustellen und dadurch die wirtschaftliche Entwicklung nach dem vom Wirtschaftszweck gesetzten Ziel auszurichten. Mag auch der Impetus der wirtschaftlichen Entwicklung vom großen Wirtschaftsführer ausgehen — ohne die regsame Tätigkeit auch der kleineren Unternehmer würden manche wirtschaftlichen Vorteile verlorengehen und würde manche von den Eroberern im Vorstoß genommene Stellung nicht gehalten werden können. —

Zum Schluß dieses Abschnittes erhebt sich die Frage: Haben sich die Grundverhältnisse der gesamten Wirtschaftsführung durch die zunehmende Konzentration und Kollektivierung, durch die wachsende Vereinheitlichung und Bindung wesentlich ge-

so müssen diese umsomehr den höheren Gebieten ihr Augenmerk zuwenden. Die Aufgaben des Wirtschaftsführers sind also ungeahnt gewachsen. »Gewiß ist das nicht so gemeint, daß der Industrielle nun Priester, Philosoph oder Dichter sein solle. Aber er soll wie ein wahrhaft guter König tiefes Verständnis für alle Kulturgebiete haben, weil sein Handeln sie in hohem Maße beeinflußt« (S. 246). Die Ansprüche an die seelische Ausstattung und das seelische Verhalten des Unternehmers sind jedoch ganz andere als die, die an einen »Kulturführer« gestellt werden, so daß man von einem Wirtschaftsführer in dieser Hinsicht nicht allzuviel verlangen oder erwarten kann. — Zum gleichen Problem siehe auch: S a l i n und B r a u w e i l e r, Stellung und Bedeutung des Unternehmers in der deutschen Wirtschaft der Gegenwart. (Hauptversammlung des Arbeitgeberverbandes der nordwestlichen Gruppe des Vereins Deutscher Eisen- und Stahlindustrieller, 1929.) Hier sagte B r a u w e i l e r, daß die »Anforderungen an den Unternehmer heute ganz allgemein gesteigert sind und insbesondere bei der Großunternehmung die Verantwortung vielfach ins Riesenhafte gewachsen ist«. Auch im größten Konzern »muß e i n beherrschender Führerwille, dessen Träger natürlich auch mehrere kongeniale Persönlichkeiten sein können, vorhanden sein und alle Kräfte, die technischen, die kaufmännischen, die finanziellen einheitlich zusammenfassen. Geschieht das nicht, so kommt unweigerlich der Zerfall.« (Bericht S. 38 f.).

ändert gegenüber denen der »freien« Wirtschaft? Vor allem: Ist durch diese Tatsachen eine Art von planmäßiger Wirtschaftsführung entstanden oder im Entstehen begriffen, der die gesamte Wirtschaft unterliegt? Diese Frage ist von großer Bedeutung deshalb, weil man besonders in sozialistischen Kreisen vielfach der Meinung ist, daß die veränderte Leitungsstruktur der Gesamtwirtschaft die Tendenz in sich trage, zu einer einheitlichen, planmäßigen Führung der Gesamtwirtschaft hinzudrängen, die schließlich von einem über der Wirtschaft stehenden Führungszentrum aus erfolgen würde.

Zur Beantwortung dieser Frage läßt sich folgendes anführen: Die Leitungsstruktur der Gesamtwirtschaft hat sich verändert. Es sind in der Wirtschaft Macht- und Führungszentren entstanden, mehr oder minder monopolistische Gebilde, die ganze Wirtschaftszweige unter einheitliche Leitung stellen, es ist nicht nur eine »Erhellung des Marktes«, eine größere Übersicht über die Marktlagen eingetreten, sondern es sind auch dem Wirtschaftsführer größere Gestaltungsmöglichkeiten gegeben, auf die Marktlage und damit auf den Gang der Gesamtwirtschaft einzuwirken. Durch die Vergesellschaftung und durch die Verbandsbildung sind die Möglichkeiten gegenseitiger Verständigung der Marktparteien gewachsen, so daß verlustbringende Marktkämpfe vermieden werden können. (Hier sind noch längst nicht alle Möglichkeiten genutzt.) Die Verbände stellen Verbindungsbrücken zwischen den einzelnen Unternehmern her, sie ermitteln den gemeinsamen Bedarf und die gegebene Gesamtmarktlage und können dadurch den Einzelnen davor bewahren, aus Unkenntnis der Marktverhältnisse oder des Handelns seiner Konkurrenten wirtschaftliche Fehlhandlungen zu begehen. Die Konjunkturforschung strebt weitere Aufhellung der gesamten Wirtschaftsverhältnisse an, um auch dem Einzelunternehmer mehr Mittel in die Hand geben zu können, sein Handeln noch rationeller zu gestalten, weiter und klarer zu sehen, sowohl in den Wirtschaftsraum wie auch in die Wirtschaftszeit hinein, um die Risikomomente noch mehr zu eliminieren, das Wirtschaftsgeschehen immer mehr in die Hand zu bekommen.

All diese Tatsachen wirken in der Richtung größerer Planmäßigkeit im Zusammenspiel aller Wirtschaftsfaktoren, liegen in der Richtung einer »Rationalisierung« der Gesamtwirtschaft. Der Träger dieser »Rationalisierung« ist jedoch nicht eine über

der Wirtschaft stehende Instanz — so wie es der Unternehmer im Betrieb ist —, sondern Träger dieser Tendenz sind die einzelnen in der Wirtschaft stehenden Wirtschaftssubjekte und -gebilde, die — vornehmlich aus wirtschaftlichem Eigeninteresse heraus — zu solcher »Rationalisierung«, Verständigung und Leitungszusammenfassung drängen. Die »Rationalisierung« der gesamten Wirtschaftsbeziehungen erfolgt »von unten herauf«[36]), auch wenn ihre Grundsätze in gemeinschaftlichem Zusammenwirken verschiedener Wirtschaftsgruppen festgelegt werden.

Diese wohl dem Einzelwirtschafter, nicht jedoch der Gesamtwirtschaft übergeordneten Leitungszentren stehen in der Gesamtwirtschaft, nicht über ihr, sie stehen im Marktzusammenhang, sind den Gesetzlichkeiten des Preisbildungsprozesses unterworfen, stehen in Konkurrenzbeziehungen. Sie realisieren keinen einheitlichen, nach bestimmten Prinzipien entworfenen, bewußt gewollten Gesamtwirtschaftsplan. Es besteht auch in der heutigen Wirtschaft keine solche Tendenz auf eine Zentralisierung und Zusammenfassung aller Leitungspositionen und auf Unterstellung des gesamtwirtschaftlichen Geschehens unter eine einheitliche, nach bewußt gesetztem und gewolltem Plane funktionierende Leitung auch nur einer einzelnen Volkswirtschaft, geschweige denn der gesamten Weltwirtschaft. Es besteht keine solche Tendenz, die aus der Wirtschaft selbst heraus erwächst.

Trotzdem wird die Wirtschaftsführung einheitlicher, planvoller, bewußter. Der Bereich des Zufalls, des »Irrationalen« wird mehr und mehr zurückgedrängt. Der Mensch, der auch auf anderen Gebieten des Lebens — in der Innen- und Außenwelt — das Geschehen durch bewußtes und freitätiges Handeln immer mehr nach den Gesetzen der Vernunft zu gestalten sucht, nimmt auch das wirtschaftliche Geschehen mehr und mehr in seine eigene Hand und weitet damit den Einflußbereich seiner Macht. —

[36]) E. Hantos, Die Rationalisierung der Weltwirtschaft, Tübingen, 1930. S. 12.

ZWEITER ABSCHNITT

SOZIALISMUS UND WIRTSCHAFTSFÜHRUNG.

Siebentes Kapitel

Die sozialistische Führungsideologie.

Der moderne Sozialismus ist eine Reaktionserscheinung gegen die Schäden der kapitalistischen Wirtschaftsordnung. Diese ist dadurch gekennzeichnet, daß Privateigentum an den Produktionsmitteln und Freiheit der Konsumwahl besteht, daß sich im Markttausch Preise für die Wirtschaftsgüter bilden, an denen jeder Einzelwirtschafter sein Handeln orientiert. Es besteht Konkurrenz zwischen den Erwerbsunternehmungen, die für den Markt Wirtschaftsgüter oder -dienste produzieren oder bereitstellen. Damit solche Markt- oder Konkurrenzwirtschaft aber zum »Kapitalismus« wird, ist noch ein Weiteres erforderlich: der Großbetrieb und seine Machtstellung, die »Herrschaft des Kapitals«. Kapitalismus ist »großbetriebliche Herrschaftsorganisation« (Heimann). »Das Wirken einer größeren Arbeiteranzahl zur selben Zeit, in demselben Raum (oder, wenn man will auf demselben Arbeitsfeld), zur Produktion derselben Warensorte, unter dem Kommando des Kapitalisten, bildet historisch und begrifflich den Ausgangspunkt der kapitalistischen Produktion«, sagt Marx [1]).

Die Grundlage dieser Wirtschaftsordnung ist das Privateigentum an den Produktionsmitteln, und so richtet sich der Sozialismus in erster Linie gegen diese rechtliche Institution und deren Auswirkungen. Der Sozialismus ist eine programmatische Ideenrichtung und eine soziale Bewegung, die darauf zielt, unter Beseitigung der »kapitalistischen« Wirtschaftsordnung sich zu verwirklichen. Der Sozialismus ist diejenige Ideenrichtung und soziale Bewegung, welche durch Aufhebung des Privateigentums an den Produktionsmitteln eine Wirtschaftsordnung der Gemein- und Bedarfswirtschaft verwirklichen will mit dem Endziel der Abschaffung aller sozialen und wirtschaftlichen Vormachtstellungen, aller »Ausbeutung« und der Herbeiführung einer klassenlosen Gesellschaftsordnung. Zur Erreichung dieser Zwecke ist eine einheitliche Leitung der Wirtschaft erforderlich, eine Wirtschaftsführung, die von der Gesamtheit aus geübt wird und die allein das Interesse der Gesamtheit zu verfolgen hat. An Stelle der Leitung der Wirtschaft durch die einzelnen Unternehmer soll die Leitung der Wirtschaft durch »die Gesellschaft« treten.

Das Wesen des Sozialismus läßt sich nicht hinreichend bestimmen dadurch, daß man die Rechtsordnung oder den »Geist« der sozialistischen Gesellschaftsgestaltung in den Vordergrund rückt. Die Veränderung der Rechtsordnung und die rationale Gestaltung der menschlichen Beziehungen sind sekundäre, jedoch zur Realisierung des sozialistischen Zieles notwendige Bestimmungen. Der Sozialismus zielt in erster Hinsicht auf eine bestimmt geartete Wirtschaftsordnung hin. Diese Wirtschaftsordnung ist gekennzeichnet durch das Gemeineigentum an den Produktionsmitteln und durch einheitliche Leitung der gesamten Wirtschaft [2]).

[1]) Marx, Das Kapital, 4. Aufl. Hamburg 1890, Bd. I, S. 286. Vgl. auch Louis Blanc, Organisation du Travail. IX. Aufl. Paris 1850. ». . . ce que j'appellerai le capitalisme, c'est-à-dire l'appropriation du capital par les uns, à l'exclusion des autres« (S. 161). »Est-il vrai, oui ou non que si quelques-uns parviennent à s'emparer de tous les instruments de travail, à accaparer le pouvoir de travailler, les autres seront condamnés, par cela même, ou à se faire esclaves des premiers, ou à mourir?« (S. 157).

[2]) Der Kommunismus ist eine bestimmte Form des Sozialismus. Die spezifische Differenz wird in Verschiedenem gesehen. Diehl sieht den Unterschied in der Rechtslage: »Der Sozialismus will nur das Privateigentum an den Arbeitsmitteln beseitigt wissen, — der Kommunismus auch das Privateigentum an den Arbeitserzeugnissen" (Art. Sozialismus und Kommunismus, Hdwb. d. Staatsw., Bd. VII, S. 579). Liefmann dagegen stellt das Prinzip der Verteilung in den Vordergrund: »Bestimmt man, daß jeder gleichviel haben soll, dann liegt Kommunismus vor. . . . Für den Sozialismus dagegen ist charakteristisch, daß er an sich über die Verteilung noch gar nichts sagt. Der Kommunismus ist also eine höhere Potenz des Sozialismus« (Geschichte und Kritik des Sozialismus, Leipzig 1922, S. 10). Die spezifische

Die Beseitigung des Privateigentums an den Produktionsmitteln steht jedoch im Mittelpunkt der sozialistischen Ideologie, weil es für diejenigen, die von diesem Eigentum ausgeschlossen sind, soziale und wirtschaftliche Schäden mancherlei Art mit sich bringt. Das Eigentum an Produktionsmitteln schließt innerhalb der kapitalistischen Verkehrswirtschaft nicht nur das Eigentumsrecht ein, also die Herrschaft der Person über die Sache, sondern es bedingt zugleich neben sozialer Geltung des Eigentumsträgers persönliche und soziale Macht über die »freien« Lohnarbeiter und Angestellten, die gezwungen sind, zur wirtschaftlichen Verwertung ihrer Arbeitskraft sich mit dem Komplementärgut Kapital, das in Eigentum und Verfügungsgewalt anderer Wirtschaftssubjekte ist, zu verbinden. Der Besitz an Produktionsmitteln bedingt eine bestimmte Stellung in der Gesamtwirtschaft, eine bestimmte »Klassenlage« [3], ebenso wie der Nichtbesitz. Marx sagt: »Kapitalist sein, heißt nicht nur eine rein persönliche, sondern eine gesellschaftliche Stellung in der Produktion einnehmen. Das Kapital ist ein gemeinschaftliches Produkt und kann nur durch die gemeinsame Tätigkeit . . . aller Mitglieder der Gesellschaft in Bewegung gesetzt werden. Das Kapital ist also keine persönliche, es ist eine gesellschaftliche Macht. Wenn also das Kapital in gemeinschaftliches, allen Mitgliedern der Gesellschaft angehöriges Eigentum verwandelt wird, so verwandelt sich nicht persönliches Eigentum in gesellschaftliches. Nur der gesellschaftliche Charakter des Eigentums verwandelt sich. Er verliert seinen Klassencharakter« [4].

Der Besitz begründet ferner aber auch wirtschaftliche Führungsmacht. »Der Kapitalist ist nicht Kapitalist weil er industrieller Leiter ist, sondern er wird industrieller Befehlshaber, weil er Kapitalist ist« (Marx) [5].

Differenz zwischen Sozialismus und Kommunismus ist wohl der Grundsatz, daß im Sozialismus die freie Konsumwahl nicht beschränkt ist (oder sein soll), im Kommunismus dagegen diese freie Wahl der Konsumgüter für den Konsumenten nicht besteht.

[3] Max Weber gibt folgende nähere Bestimmung: ‚Klassenlage' soll die typische Chance 1. der Güterversorgung, 2. der äußeren Lebensstellung, 3. des inneren Lebensschicksals heißen, welche aus Maß und Art der Verfügungsgewalt (oder des Fehlens solcher) über Güter oder Leistungsqualifikationen und aus der gegebenen Art ihrer Verwertbarkeit für die Erzielung von Einkommen oder Einkünften innerhalb einer gegebenen Wirtschaftsordnung folgt, (Wirtschaft und Gesellschaft, S. 177).

[4] Kommunistisches Manifest, Berlin 1918 (Vorwärts), S. 39.

[5] Marx, Das Kapital I, S. 297.

Aber diese Auswirkung des Eigentumsrechts hat sich abgeschwächt und ist teilweise ganz verlorengegangen. Durch soziale Gesetzgebung, insbesondere aber durch die Verwirklichung der wirtschaftlichen Notwendigkeiten wird die rechtliche Institution des Eigentums seiner sozialen Macht mehr und mehr entkleidet. Die Leitungsmacht des Eigentums ist eingeschränkt und hat sich zugleich in ihrer sozialen Auswirkung gewandelt [6].

Entsprechend diesem Wandel der sozialen und wirtschaftlichen Auswirkung des Eigentums ist auch eine Umstellung in der sozialistischen Ideologie, eine Wandlung in der Betonung der Mittel zur Erreichung des sozialistischen Endzieles erfolgt. Aus einer Verteilungsfrage ist eine Führungsfrage geworden: aus einem Verteilungssozialismus ist ein Führungssozialismus geworden. Nicht mehr die Aufteilung des Sozialprodukts steht im Vordergrund der sozialistischen Bestrebungen, auch nicht mehr das Streben nach Macht als solcher, sondern das Streben nach Erreichung der Macht als Grundlage der sozialistischen Wirtschaftsführung. Die Eigentumsfrage ist also in zweite Linie gerückt. Der Kampf geht vor allem um die Führung oder wenigstens um die Mitführung der Wirtschaft, um ihre »Kontrollierung« durch die Arbeiterschaft.

Das Endziel ist das gleiche geblieben: Überführung der Produktionsmittel in das Eigentum der »Gesellschaft«, aber der Weg ist ein anderer geworden. Diese Wandlung ist nicht allein bedingt durch die Trennung von Leitung und Besitz, sondern auch durch die Verstärkung der tatsächlichen Anteilnahme der Arbeiterschaft an wirtschaftlichen Leitungsaufgaben.

Die Begründung des sozialistischen Endzieles ist mannigfacher Art: Beseitigung der »anarchischen Produktionsweise« (Marx) [7]; Beseitigung der den Bestand der Gesellschaft gefährdenden sozialen Spannungen, die aus dem Bestehen des Privateigentums resultieren; die volle wesensgemäße Auswirkung

[6] Weiteres zu dieser Frage siehe unten S. 217 ff.

[7] Vgl. auch Neurath-Schumann (Können wir heute sozialisieren? Leipzig, o. J., Seite 33): »Was den Sozialisten an der alten Lebensordnung abstößt, ist zunächst die Anarchie des wirtschaftlichen Geschehens, das Widereinanderarbeiten der Einzelnen und der Gruppen und Schichten im Dienst der Gesamtheit; diese Planlosigkeit, die zugleich vielfach Mindererzeugung, Verschwendung, Rückständigkeit bedeutet. Die sozialistische Wirtschaft wird planmäßig sein, alles in den geordneten Dienst für die Gesamtheit stellen, sie wird die stärkste technisch denkbare Produktion, die geringste Verschwendung aufweisen und den rationellen Fortschritt im Banner führen.«

der menschlichen Fähigkeiten [8]); und schließlich die ethische Begründung der Wesensentfaltung des Menschen und Gestaltung der menschlichen Gesellschaft gemäß den ethischen Grundforderungen [9]). In der Geschichte des Sozialismus trat die ethische Begründung vor der wirtschaftlichen auf [10]).

Der Sozialismus spaltet sich in verschiedene, in vielen Punkten oft völlig gegensätzliche, Systeme und Richtungen. Diese Verschiedenheiten und Gegensätzlichkeiten sind im wesentlichen bedingt durch die Zeitverhältnisse, durch den »Volkscharakter«, durch den Stand der Erkenntnisse sozialer und wirtschaftlicher Zusammenhänge und schließlich durch die Persönlichkeit der Schöpfer bestimmter ideeller oder realer Sozialsysteme. Gemäß diesen Bedingtheiten ist bei den verschiedenen sozialistischen Systemen auch die Stellung des Problems der Wirtschaftsführung eine verschiedene. Und zwar: die Art der erstrebten Wirtschaftsführung, das Maß an Autonomie, das dem Einzelwirtschafter oder Wirtschaftsleiter belassen wird, der Führungsbereich und die Stellung der Führungszentren zueinander, sowie die Art und Taktik der Verwirklichung, je nachdem, ob die sozialistische Ordnung von selbst, »naturnotwendig« und »entwicklungsgesetzlich« oder nur durch freie Willensakte der Menschen sich verwirklichen soll. Gemeinsam aber ist ihnen die Kampfstellung gegen die Machtposition des privaten Unternehmers, das Streben nach Einschränkung seiner Befugnisse im Produktionsprozeß und am Markte, bis zur Aufhebung dieser Unternehmerposition und Übertragung der Leitungsbefugnisse auf die Schichten, die bisher von der Leitung ausgeschlossen waren (Arbeiterschaft oder Konsumenten) oder auf die Gesamtheit, die »Gesellschaft« oder den Staat.

Die sozialistischen Ideenrichtungen unterscheiden sich in bezug auf ihre Führungsideologie besonders durch das Merkmal des Leitungsbereiches und Leitungszentrums, von dem aus die Wirtschaftsleitung erfolgen soll, sowie dadurch, ob vornehmlich die Produzenten oder die Konsumenten zur Leitung gelangen sollen. Vor allem aber ist ein Unterschied grundlegend — ein Unterschied, der von den sozialistischen Denkern niemals genügend gewürdigt worden ist: Es kann erstens sozialistische Wirtschaftsformen geben, bei denen Konkurrenz und Markttausch, damit auch Preisbildung nach dem Prinzip der Knappheit möglich ist oder als möglich angenommen wird, und zweitens solche Wirtschaftsformen, bei denen die gesamte Wirtschaftsführung von einer Zentralstelle aus erfolgt, bei denen die Marktpreisbildung aufgehoben ist.

[8]) In der sozialistischen Gesellschaft soll die produktive Arbeit »statt Mittel der Knechtung, Mittel der Befreiung des Menschen« werden, »indem sie jedem einzelnen die Gelegenheit bietet, seine sämtlichen Fähigkeiten, körperliche wie geistige, nach allen Richtungen hin auszubilden und zu befriedigen und in der sie so aus einer Last eine Lust wird« (Engels).

[9]) Proudhons: »Qu'est-ce que la propriété? La propriété, c'est le vol!« Karl Marx stellte die Forderung: »alle Verhältnisse umzuwerfen, in denen der Mensch ein erniedrigtes, ein geknechtetes, ein verlassenes, wie verächtliches Wesen ist.«

[10]) Über die Möglichkeiten der Begründung des Sozialismus siehe Sombart, Der proletarische Sozialismus, Jena 1924, 1. Bd S. 291 ff.

Nach der Art des Wirtschaftsausgleiches lassen sich also zwei Hauptformen der sozialistischen Ordnung unterscheiden:

1. der Zentralismus (die zentrale Verwaltungswirtschaft),
2. die »sozialistische Marktwirtschaft«.

Mögliche Formen der »sozialistischen Marktwirtschaft« können sein: Genossenschaftssozialismus, Munizipalsozialismus, dezentralisierter Staatssozialismus.

Die Wege zum Sozialismus, die Arten der Verwirklichung, lassen sich am besten folgendermaßen einteilen: Haupteinteilungsgrund ist: Erstens Verwirklichung durch die Macht der geschichtlichen Entwicklung ohne bewußtes und zielstrebiges Eingreifen der Menschen: entwicklungsgesetzlicher Sozialismus. Zweitens durch bewußte Zielsetzung und freitätiges Eingreifen der Menschen: voluntaristischer Sozialismus. Bei diesem sind wieder folgende Unterarten zu unterscheiden: Verwirklichung durch freie Willensbestimmung der anderen Menschen oder durch Einsetzen von Macht und Gewalt. Und schließlich nach ihrer Stellung zum Staat kann man politische und a-politische Formen unterscheiden; bei den politischen wird der Staat als Instrument der Verwirklichung eingesetzt, bei den a-politischen wird der Staat entweder »ausgeschaltet« oder umgangen. Diesen möglichen Formen entsprechen auch wirkliche Richtungen innerhalb der sozialistischen Ideologie. Es würde sich nach den angegebenen Merkmalen folgende Einteilung ergeben:

I. entwicklungsgesetzlich: (»Vergesellschaftung«)
II. voluntaristisch: (»Sozialisierung«),
A. durch freie Willensbestimmung,

a) a-politisch (Genossenschaftssozialismus),
b) politisch (Staatssozialismus),

B. durch Macht oder Gewalt,
a) a-politisch (Syndikalismus),
b) politisch (Leninismus).

Beim naturgesetzlichen sowie auch beim voluntaristischen Sozialismus sind wiederum zwei Möglichkeiten gegeben in Hinsicht auf die Kontinuität der Entwicklung: entweder ist der Weg in die sozialistische Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung ein kontinuierlicher, erfolgt die Entwicklung ohne Abrisse, ohne Cäsuren, durch ein »Hineinwachsen«, oder aber sie erfolgt durch katastrophenhafte Kontinuitätsabbrüche, durch deutlich sich abhebende Einschnitte in der Entwicklung, die letzte Cäsur wird dann der »Sprung« in den verwirklichten Sozialismus sein.

Und endlich lassen sich nach Art des Ausgangspunktes scheiden: Produzentensozialismus und Konsumentensozialismus, je nachdem, ob der einen oder der anderen Gruppe die wirtschaftliche Vornachtstellung eingeräumt ist oder werden soll.

Diese Merkmale finden sich in verschiedenen Verbindungen und Verschränkungen in den einzelnen sozialistischen Systemen, Verbindungen die teilweise mit Notwendigkeit sich ergeben.

Es sollen hier nur die bedeutendsten sozialistischen Systeme untersucht werden in Hinsicht auf ihre allgemeinen und speziellen Grundideen über die Wirtschaftsführung, auf die Gestaltung ihrer Führungsideologie.

Eine Ausnahmestellung unter den Entwürfen einer neuen Wirtschaftsordnung macht das System von Saint-Simon. Saint-Simon verlangt keine Beseitigung des Privateigentums, er will auch die Befugnisse der Unternehmer nicht schmälern, sondern sie sogar ausdehnen. Die Unternehmer sollen auch die Führung der öffentlichen Angelegenheiten übertragen bekommen. In der Einschätzung der Unternehmerbedeutung ist Saint-Simon von Say beeinflußt, nur überhöht er diese Bedeutung bis zur Heldenverehrung. Saint-Simon vertritt eine Art von Zentralismus; die Leitung durch die Wirtschafter soll anstelle der politischen Regierung treten; die Autorität über Menschen wird zur Verwaltung der Dinge. Eine nähere Ausführung über

das Funktionieren dieser Sozialordnung findet sich nicht. »Frankreich wird eine große Fabrik, und das französische Volk eine große Werkstatt.« Dieser technologische Utopismus, der den Unternehmer zum Helden macht und die Gesamtwirtschaft zu einem Industriebetrieb, ist nicht im strengen Sinne Sozialismus, denn er läßt das Privateigentum an den Produktionsmitteln bestehen. »Der Sozialismus Saint-Simons ist einer Religion ähnlich, die die Unternehmer zu ihren Propheten machen möchte, die, noch halb im Liberalismus befangen, eine Oligarchie bevorzugter Individuen will und zu dem Kollektivismus der späteren Sozialisten nur die Anregungen gibt in den mannigfaltigen Ideen, die in seinen Schriften verstreut sind ... Er ist das Siegesbanner des Unternehmertums, in einer von diesem geschaffenen Welt des sozialen Friedens errichtet«[11]). —

Der Genossenschaftssozialismus sucht das sozialistische Endziel zu erreichen auf dem Wege des mehr oder minder freien Zusammenschlusses der Produzenten oder Konsumenten zu unternehmungsweisen Betrieben in genossenschaftlicher Form, entweder durch Produktivgenossenschaften oder durch Konsumgenossenschaften. Manche Systeme suchen auch beide Formen zu verbinden.

Typische Vertreter des produktivgenossenschaftlichen Sozialismus sind Louis Blanc und Lassalle.

L. Blanc ist evolutionärer Voluntarist: »Réformer la société, sans la bouleverser« ist sein Ziel[12]). Durch Errichtung von Arbeiterproduktivgenossenschaften, die vorerst noch in den Marktmechanismus eingegliedert sind, will er »die Konkurrenz durch die Konkurrenz besiegen«. Diese Produktivassoziationen sollen durch Verstärkung ihrer Produktionskraft und stete Akkumulation eines Teiles ihrer Gewinne die Übermacht über die privatkapitalistischen Unternehmungen erringen und sich diese privaten Unternehmungen nach und nach angliedern. Auf diesem Wege wird der Kapitalismus von innen her umgestaltet werden. Durch Zusammenschluß der einzelnen Produktivgenossenschaften, durch Errichtung einer Zentralstelle wird schließlich eine einheitliche Leitung der gesamten Produktion in sozialistischem Sinne ermöglicht. »Durch Aufsaugung des privaten Leihkapitals

[11]) Irmg. Feig, Unternehmertum und Sozialismus, Jena 1922, S. 19 f.
[12]) Blanc, Organisation du travail, 9. Aufl., Paris 1850. S. 211.

wächst das Kollektivkapital mehr und mehr, bis schließlich die Organisation mit der organisierten Gesamtheit zusammenfällt und damit ihr Eigentum zum Eigentum der gesamten Gesellschaft wird. Alsdann fallen alle Einkommensarten fort, die das Privateigentum an den Produktionsmitteln zur Voraussetzung haben, wie Zins und Rente« [13]). Blanc vertritt also nicht den Plan einer sozialistischen Marktwirtschaft — diese ist für ihn nur Durchgangsstation zu einer Art von Zentralismus. Die Spitzenorganisation der Produktionsgenossenschaften entscheidet über die Verteilung des Kapitals, das von den einzelnen Betrieben erhoben wird und bei ihr zusammenströmt [14]). Das Marktproblem ist nicht erkannt.

Ebenso bei Lassalle. Durch Produktivgenossenschaften will Lassalle »den Arbeiterstand zu seinem eigenen Unternehmer machen«. Mit Hilfe des Staates, dessen heilige Pflicht es sei, »den Arbeitern die Mittel und Möglichkeit zu dieser ihrer Selbstorganisation und Selbstassoziation zu bieten«, werden diese Genossenschaften ins Leben gerufen. Auch hier sollen sich die verschiedenen Genossenschaften wiederum zusammenschließen, erst lokal, dann noch in einer zentralen Organisation, einer Art zentralem Versicherungsverband, dem jedoch nicht nur der Ausgleich des Risikos obliegt, sondern der auch nach statistischen Angaben die Produktionsverschiebungen leitet [15]).

Eine eigenartige Ausprägung erfährt die Idee der Produktivgenossenschaft im Syndikalismus. Er ruht auf einer besonderen ideologischen Fundamentierung, die sich wesentlich von den übrigen Formen des Genossenschaftssozialismus abhebt. Der Sydikalismus ist ganz auf Aktivität eingestellt. Die »action directe« ist das Mittel, um den bisherigen Leitern und Machthabern der Wirtschaft die Führung zu entreißen. Diese direkte Aktion greift zur passiven Resistenz, zur Sabotage, zum Boykott und hauptsächlich zum Streik. Das sind aber nur die Mittel zur Vorbereitung. Der entscheidende Schlag wird geführt

[13]) H. Pechan, Louis Blanc als Wegbereiter des modernen Sozialismus, Jena 1929, S. 104. P. gibt eine ausführlichere Darstellung der verschiedenen Formen des Blancschen ökonomischen Programms, S. 90 ff.

[14]) Blanc, a. a. O., S. 121.

[15]) Lassalle, Reden und Schriften. Neue Gesamtausgabe, herausgegeben von Ed. Bernstein, Berlin 1892. Darin besonders: Offenes Antwortschreiben, Kapital und Arbeit.

durch den großen expropriierenden Generalstreik. »Die Idee des Generalstreiks umfaßt die ganze Macht des revolutionären Syndikalismus; sie erweckt mit einem Schlage alle Gefühle, die der Kampf gegen Kapitalismus und Staat im Herzen der Proletarier nährt; sie hebt die Klassengegensätze klarer hervor. Auf diesem Schlachtfeld ist die Gesellschaft in zwei Klassen geteilt und nur in zwei Klassen. Die ganze proletarische wendet sich gegen die bürgerliche Klasse. Die Teilstreiks sind nur Scharmützel, der expropriierende Generalstreik ist der entscheidende Kampf, ‚die napoleonische Schlacht, die den Gegner endgültig zu Boden schlägt'. Die siegreiche Arbeiterklasse diktiert das Recht der besiegten Klasse der Kapitalisten. Die alte kapitalistische und und staatliche Gesellschaft stürzt zusammen: an ihrer Stelle erhebt sich die neue Gesellschaft« [16]).

Der Generalstreiksgedanke hat eine »mythische Gewalt« im Syndikalismus und auf ihn hin sind alle anderen Ideen ausgerichtet. Er ist das »symbole de la catastrophe du capitalisme et de la guerre sociale«. Die Sprache des Syndikalismus ist durchaus auf Kampf eingestellt, sie verwendet am liebsten Ausdrücke aus dem Militärleben, — trotzdem der Syndikalismus durchaus antimilitaristisch eingestellt ist. Die Sydikalisten wollen die avant-garde der neuen Gesellschaft sein, die »Arbeiter in Uniform«, die in unablässigem Opfermut und heißem Elan die Festungen des Unternehmers und des Staates untergraben und dann im Sturm nehmen. Anbeter der sieghaften Gewalt, der »violence créatrice« (Sorel), die aber am Ende allen Despotismus beseitigen will, um, wie Pelloutier sagte, »den Einfluß des Kapitals in der Verwaltung der menschlichen Interessen durch die einzige Souveränität, die gerechtfertigt ist, zu ersetzen: die der Arbeit«.

Das neue Führungszentrum ist der Betrieb oder der Betriebskomplex, den die Arbeiter in Besitz nehmen, die auch allein die Leitung in Händen halten. »Dem Staat als Unternehmer, wie dem Privatunternehmer gegenüber strebt also der moderne Syndikalist nun nach einer weitmöglichst durchgeführten Substitution der Aufsicht von oben durch die Organisation und Aufsicht von unten, d. h. von seiten der

[16]) Challaye, Revolutionärer Syndikalismus und reformistischer Syndikalismus, Tübingen 1913, S. 30 f.

unmittelbaren Produzenten« [17]). Diese Arbeitergruppen besitzen Autonomie. Auch die hierarchische Gliederung der Arbeit wird aufhören. Der Staat »stirbt nicht ab«, sondern seine Funktionen gehen auf die Syndikate über. Die industrielle Aktion soll an die Stelle der politischen treten.

Wie jedoch diese autonomen Syndikate sich zum Gebilde einer Volkswirtschaft zusammenschließen und nach welchen regulativen Prinzipien Produktion und Verteilung vor sich gehen sollen, wird nicht weiter ausgeführt. Auch hier findet sich die werkmeisterhafte Vorstellung, daß der Sozialismus danach streben müsse, »die Ordnung der Werkstatt auf die Gesellschaft zu übertragen« (Sorel). Der Syndikalismus schwelgt ganz in seiner Mythologie der Gewalt. Er übersieht die Funktion der Leitung völlig und gibt sich keine Rechenschaft über die wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen einer solchen Führungslosigkeit. Er ist der reinste Ausdruck der Revolte, des Protestes unterdrückter Menschen, welche Führung mit Macht verwechseln und allein in den Besitz von Macht zu kommen suchen. »Der Syndikalismus, der Mythos vom Generalstreik und der Sabotage sind nur Symptome der Verzweiflung, welche gewisse Arbeiterschichten ob ihrer Ohnmacht gegenüber dem Machtabsolutismus der Unternehmer beseelt« (Brentano) [18]). Obwohl die syndikalistische Ideologie von Intellektuellen aufgebaut worden ist, so enthält sie doch die elementare Wucht einer Arbeiterschaft, die, in der Auflehnung gegen jede Herrschaft, sich zuerst gegen das Nächstliegende und Drückendste wendet: gegen die Betriebsherrschaft, und die sich über das Zusammenspiel des Ganzen keine Gedanken macht. —

Die zweite Art des Genossenschaftssozialismus ist der »Sozialismus der Konsumenten«, der Konsumgenossenschaften. Der Ausgangspunkt ist hier nicht der einzelne Produktionsbetrieb, sondern die Konsumwirtschaft. Dem Konsumenten soll die direkte Leitungsmacht in der Wirtschaft zufallen. Der Grundgedanke ist: eine Überwindung des Gegensatzes zwischen Produzent und Konsument zu erzielen zur Schaffung einer »Bedarfswirtschaft«, »indem man die Produktion von hier aus bestimmt sein läßt und sie so wieder an ihr wahres Ziel bindet, die Wirtschaft vom Kopf wieder auf die Beine stellt« [19]).

[17]) Cornélissen, Über den internationalen Syndikalismus, Archiv f. Sozw. u. Sozialpolitik, Bd. 30, S. 162.

[18]) Brentano, Über Syndikalismus und Lohnminimum, München 1913, S. 26.

Eine besonders beachtenswerte Ausprägung erfährt diese Grundidee in den Vorschlägen von Wilbrandt [20]): Der »Sozialismus der Konsumenten« allein wird die beiden Grundschäden der kapitalistischen Wirtschaft beseitigen: die Abhängigkeit der Nichtbesitzenden und die Unsicherheit der Produktion für einen noch unbekannten Bedarf, er wird die »Profitmacher« ausscheiden und die Gesamtwirtschaft einheitlicher Leitung unterstellen. Durch Errichtung von Konsumgenossenschaften und Angliederung der Produktion an diese wird eine »vom Bedarf ausgehende Selbstversorgung« geschaffen; an Stelle des Tauschverkehrs und seiner Absatzunsicherheit wird die Gemeinwirtschaft treten: »organisierter Konsum und damit Produktion im Auftrage der Konsumenten: die Absatznot ist dann undenkbar geworden samt all ihren volkswirtschaftlichen und weltwirtschaftlichen Folgen [21])«.

Voraussetzung einer solchen Gemeinwirtschaft ist eine Wandlung der wirtschaftlichen Motivationen der Menschen, der »inneren Organisation des einzelnen Menschen«, aus der »Profitwirtschaft« muß eine »Hingabewirtschaft« werden. »Dies ist das allerdringendste! Und dies fehlt!« Aber: »Jahrtausende werden vergehen, bis die Bewegung ihre ganze Bedeutung verwirklichen kann. Jahrhunderte müssen verrauschen, bis sie eine international umfassende Gemeinschaft ausgebildet haben wird. Jahrzehnte braucht es noch, bis sie als Basis für die Besserung des Loses der Ärmsten auch nur einigen Umfang erreicht hat« [22]). —

Beim Genossenschaftssozialismus liegt der Ausgangspunkt für eine sozialistische Neugestaltung zunächst bei den Einzelbetrieben, die wie die privatkapitalistischen auch in den Marktzusammenhang eingegliedert sind. Es finden sich jedoch bei fast allen Formen Ansätze zu einer weitergehenden Zusammenschließung mit dem Ziel einer die ganze Wirtschaft umfassenden zentralen Leitung oder wenigstens Regulierung. Trotzdem behält der Einzelbetrieb eine gewisse Autonomie, er ist — wenigstens im Aus-

[19]) Jostock, Der Ausgang des Kapitalismus, München und Leipzig 1928, S. 204.

[20]) Wilbrandt, Sozialismus, 2. Aufl., Jena 1921.

[21]) Wilbrandt, a. a. O., S. 108. [22]) Wilbrandt, a. a. O., S. 117.

gangspunkt — das Führungszentrum, die »Zelle« der wirtschaftlichen Neugestaltung.

Eine nächste Stufe stellt der Gildensozialismus dar. Hier verliert von vornherein der Einzelbetrieb seine Autonomie; das Leitungszentrum wird der zu einer Gilde zusammengeschlossene Wirtschaftszweig. Die Grundlage des neuen Wirtschaftssystems bilden die Gilden, in der alle produktiv Tätigen eines bestimmten Erwerbszweiges zusammengefaßt werden. Die Gilde hat öffentlich-rechtlichen Charakter, ist unabhängig von den anderen Gilden, sie bestimmt autonom die Arbeitsverhältnisse wie auch die Preisfestsetzung. Die Vollmacht dazu erhält sie vom Staate, der Eigentümer sämtlicher Produktionsmittel ist und als ausgleichende Macht über den einzelnen Gilden steht. Ihm verbleiben im wesentlichen die politischen Aufgaben, während die wirtschaftlichen den Gilden zufallen. Die Vereinigung der Gilden, das Gildenparlament, tritt selbständig neben die politischen Parlamente. Innerhalb der Gilden hat jeder Arbeitende den weitestgehenden Einfluß auf den Betriebsgang, das Prinzip der »direkten funktionellen Demokratie« soll obwalten. Da nicht eine Gruppe von Arbeitern, wie beim Syndikalismus, Eigentümer der Produktionsstätten ist, sondern der Staat, so muß auch der Profit an ihn abgeliefert werden. Er übernimmt die Rolle des Kapitalisten und die Gilde als Vereinigung sämtlicher in dem betreffenden Gewerbezweig Arbeitenden die Rolle des führenden Unternehmers.

Das Ziel geht auch wie beim Marxismus auf Abschaffung des Lohnsystems und der Arbeitgeberklasse. Seine Erreichung wird aber nicht von einer mit Naturgesetzlichkeit wirkenden Macht erwartet, soll auch nicht durch die Gewalt syndikalistischer Stoßtrupps heraufgeführt werden, sondern in langsamem Aufbau und Ausbau der Gilden als Produktionskörper werden die Unternehmerfunktionen ganz von selbst auf sie übertragen. Da der Glaube an die naturgesetzliche Bedingtheit des sozialen Geschehens vom Gildensozialismus abgelehnt wird, macht er die Entstehung des neuen Gesellschaftssystems vom Willen und von der Einsicht der Menschen abhängig.

Im Mittelpunkt dieser Gildenideologie steht die Beseitigung der sozialen und technischen Abhängigkeiten des Arbeiters. Sein Einfluß auf den Gang der Produktion soll gesteigert werden:

»control of industry«, »selfgovernment in industry« sind die bedeutsamsten Forderungen. Das Wesen der Konkurrenzwirtschaft und die Funktion der Preisbildung sind nicht erkannt. Sehr bezeichnend sagt z. B. Cole: »Es ist nicht weniger töricht, zu erlauben, daß die Preise im freien Wettbewerb festgesetzt werden, als zu gestatten, daß die Entlohnung auf diese Weise geregelt wird. Beides sollte durch den organisierten Willen der Gesamtheit entschieden werden, ohne Rücksicht auf die ökonomischen Maßstäbe des ‚Wettbewerbes' oder des ‚Angebots und der Nachfrage'« [23]). —

Aufsteigend von der Betriebseinheit und von der Einheit des zusammengeschlossenen Wirtschaftszweiges, der Gilde, verlegt die nächste Stufe der sozialistischen Wirtschaftsform, der Zentralismus, die Führungsmacht über die gesamte Wirtschaft in eine Zentralstelle, die nach einem bestimmten Plan das gesamte Wirtschaftsleben leitet. Dieser Zentralismus kann in verschiedensten Formen auftreten. Die Zentralstelle kann entweder der Staat sein (Staatssozialismus) oder ein anderes Zentralwirtschaftsorgan.

Während bei den bisher betrachteten sozialistischen Wirtschaftsformen Markttausch und Preisbildung noch als möglich angenommen werden, so soll in der zentralen Verwaltungswirtschaft der Markt abgeschafft werden. Der sonst durch den Markt bewirkte Wirtschaftsausgleich wird von der Zentralstelle in anderer Form ausgeübt. Im Zentralismus sammelt sich alle wirtschaftliche Führungsmacht in einem Zentrum, von hier aus wird Produktion und Verteilung bestimmt. Der Zentralismus erfordert also ein bestimmtes Wollen, er erfordert eine ganz besonders starke Führungsmacht und Führungsfähigkeit. Er kann sich nur verwirklichen durch starken Führungswillen und anhaltende Führertat.

Zum Zentralismus gehört vor allem der marxistische Sozialismus. Obwohl Karl Marx keine nähere Beschreibung der endgültigen sozialistischen Wirtschaftsordnung gegeben hat — er lehnte es ab, »Rezepte für die Garküche der Zukunft zu verschreiben« [24]) — so ist doch sein System unzweideutig eine Form des reinen Zentralismus [25]). Im Kommunistischen

[23]) Cole, Selfgovernment in industry, S. 240.
[24]) Marx, Das Kapital, Bd. I, S. XIV.
[25]) Vgl. auch Bourguin, Die sozialistischen Systeme und die wirtschaftliche Entwicklung, Tübingen 1906, S. 111 ff.

Manifest heißt es: »das Proletariat wird seine politische Herrschaft dazu benützen, der Borgeoisie nach und nach alles Kapital zu entreißen, alle Produktionsinstrumente in den Händen des Staats, d. h. des als herrschende Klasse organisierten Proletariats zu zentralisieren«[26]). Deutlicher als Marx hat Engels sich ausgesprochen. Er sagt in seiner Schrift von 1847: »Grundsätze des Kommunismus«:

14. Frage: Welcher Art wird diese neue Gesellschaftsordnung sein müssen? Antwort: Sie wird vor allen Dingen den Betrieb der Industrie und aller Produktionszweige überhaupt aus den Händen der einzelnen, einander Konkurrenz machenden Individuen nehmen und dafür alle diese Produktionszweige durch die ganze Gesellschaft, d. h. für gemeinschaftliche Rechnung, nach gemeinschaftlichem Plan und unter Beteiligung aller Mitglieder der Gesellschaft betreiben lassen müssen. Sie wird also die Konkurrenz aufheben und die Association an ihre Stelle setzen. Da nun der Betrieb der Industrie durch Einzelne das Privateigentum zur notwendigen Folge hatte und die Konkurrenz weiter nichts ist als die Art und Weise des Betriebes der Industrie durch einzelne Privateigentümer, so ist das Privateigentum vom einzelnen Betrieb der Industrie und der Konkurrenz nicht zu trennen. Das Privateigentum wird also ebenfalls abgeschafft werden müssen und an seine Stelle wird die gemeinsame Benutzung aller Produktionsinstrumente und die Verteilung aller Produkte nach gemeinsamer Übereinkunft oder die sogenannte Gütergemeinschaft treten. Die Abschaffung des Privateigentums ist sogar die kürzeste und bezeichnendste Zusammenfassung der aus der Entwicklung der Industrie notwendig hervorgehenden Umgestaltung der gesamten Gesellschaftsordnung, und wird daher mit Recht von den Kommunisten als Hauptforderung hervorgehoben«[27]).

Der Verteilungsgrundsatz, der hier noch »nach gemeinsamer Übereinkunft« festgesetzt werden soll, wird später aber, als Konsequenz der Arbeitswertlehre, umgewandelt in das Prinzip der Verteilung nach dem Maß der individuell geleisteten gesellschaftlich notwendigen Arbeitszeit. Ebenso wird aber auch der Produktionsplan nach der in den Produkten enthaltenen Arbeitszeit aufgestellt werden[28]). »Die Arbeitszeit würde also eine doppelte Rolle spielen. Ihre gesellschaftlich planmäßige Verteilung regelt die richtige Proportion der verschiedenen Arbeitsfunktionen.

[26]) Kommunistisches Manifest, S. 44.

[27]) Engels (Grundsätze des Kommunismus, Berlin 1914, S. 20.

[28]) Vgl. Engels (Herrn Eugen Dührings Umwälzung der Wissenschaft, (Anti-Dühring), 3. Aufl., Berlin 1894, S. 335): »Die Gesellschaft wird den Produktionsplan einzurichten haben nach den Produktionsmitteln, wozu besonders auch die Arbeitskräfte gehören. Die Nutzeffekte der verschiedenen Gebrauchsgegenstände, angewendet untereinander und gegenüber den zu ihrer Herstellung nötigen Arbeitsmengen werden den Plan schließlich bestimmen . . . Die Gesellschaft kann einfach berechnen (!), wieviel Arbeitsstunden in einer Dampfmaschine, einem Hektoliter Weizen der letzten Ernte, in hundert qm Tuch von bestimmter Qualität stecken.«

Andrerseits dient die Arbeitszeit zugleich als Maß des individuellen Anteils des Produzenten an der Gemeinarbeit und daher auch an dem individuell verzehrbaren Teil des Gemeinprodukts«[29]). Diese Wirtschaftsform allein verbürgt Aufhebung der »Herrschaft des Kapitals« durch Abschaffung des privaten Unternehmertums.

Obwohl Marx im Kommunistischen Manifest die Rolle des Unternehmers als geschichtlicher Erscheinung besonders gewürdigt hat, so fehlt dennoch in seinem theoretischen System die Erkenntnis der spezifischen Bedeutung der Unternehmeraufgabe. Wohl betont Marx die Bedeutung der Unternehmerfunktion im Betrieb, jedoch nicht diejenige am Markt und in der Gesamtwirtschaft. Durch die Kooperation der Lohnarbeiter entwickelt sich das »Kommando des Kapitals« zu einer wirklichen Produktionsbedingung: »Der Befehl des Kapitalisten auf dem Produktionsfeld wird jetzt so unentbehrlich, wie der Befehl des Generals auf dem Schlachtfeld«[30]). »Wie eine Armee militärischer, bedarf eine unter dem Kommando desselben Kapitals zusammenwirkende Arbeitermasse industrieller Oberoffiziere (Dirigenten, managers) und Unteroffiziere (Arbeitsaufseher, foremen, overlookers, contremaîtres), die während des Arbeitsprozesses im Namen des Kapitals kommandieren«[31]).

Die Leitungsstellung aber ist an den Besitz gebunden und durch Besitz bedingt: »Der Oberbefehl in der Industrie wird Attribut des Kapitals, wie zur Feudalzeit der Oberbefehl in Krieg und Gericht das Attribut des Grundeigentums war«[32]). Im Laufe der kapitalistischen Entwicklung jedoch erfolgt eine Trennung der Funktion der Leitung vom Kapitaleigentum. »Die kapitalistische Produktion hat es dahin gebracht, daß die Arbeit der Oberleitung, ganz getrennt vom Kapitaleigentum, auf der Straße herumläuft. Es ist daher nutzlos geworden, daß diese Arbeit der Oberleitung vom Kapitalisten ausgeübt werde«[33]). Marx scheidet hier das »Kapital als Eigentum« vom »Kapital als Funktion«. Und der »fungierende Kapitalist«: der »industrielle manager« ist der eigentliche Unternehmer, die »Seele unsres Industriesystems« (Ure). Der fungierende Kapitalist vertritt das Kapital als fremdes Eigentum gegenüber den Lohnarbeitern

[29]) Marx, Das Kapital, Bd. I, S. 45.

[30]) A. a. O., S. 295. [31]) A. a. O., S. 296. [32]) A. a. O., S. 297.

[33]) Kapital, Bd. III, Tl. 1, Hamburg 1894. S. 373.

und deshalb verquicken sich in seiner Leitungsfunktion zwei verschiedene Aufgaben, einmal: die »produktiven Funktionen, die alle kombinierte gesellschaftliche Arbeit einzelnen Individuen als besondre Arbeit auferlegt« und zum andern: die Funktion der Aufsicht, die »aus der Herrschaft des Kapitals über die Arbeit entspringt« [34]).

Und diese Leitung ist der Form nach despotisch. Mit der Entwicklung der Kooperation entsteht gleichzeitig dieser Wirtschaftsdespotismus. Er ist jedoch nicht bedingt durch Charaktereigenschaften der »Kapitalisten«, er hängt nicht von dem guten oder bösen Willen des einzelnen Kapitalisten oder Unternehmers ab, sondern er ist notwendige Begleiterscheinung der kapitalistischen Produktionsweise, der auch der einzelne Unternehmer unterworfen ist. »Die freie Konkurrenz macht die immanenten Gesetze der kapitalistischen Produktion dem einzelnen Kapitalisten gegenüber als äußerliches Zwangsgesetz geltend« [35]).

Erst in der sozialistischen Wirtschaft, erst nach Vergesellschaftung der Produktionsmittel entfallen auch die schädlichen Begleiterscheinungen der kapitalistischen Leitung. Auch die politische Gewalt verschwindet. »An Stelle der Regierung von Personen wird die Verwaltung von Sachen treten, wie auch die Leitung des Produktionsvorganges« (Engels). Wie aber diese Leitungsfunktion sich gestaltet, wer sie erfüllen wird, wird nicht näher dargelegt. Auch hier scheint die Vorstellung zu herrschen, daß die Gesamtwirtschaft einem großen Fabrikbetrieb ähnlich sein wird [36]). Das Problem der Wirtschaftsführung ist also bei Marx völlig vernachlässigt. Es fehlt die Darstellung der Form und des Funktionierens der Wirtschaftsleitung in der sozialistischen Wirtschaft. Das Wesen der Führung in der kapitalistischen Wirtschaft ist in seiner Bedeutung verkannt. Die sozialen Auswirkungen, der »Despotismus«, steht so stark im Vordergrund des Bildes, das Marx von dieser Wirtschaftsordnung gibt, daß darüber die wenigen Andeutungen über die Bedeutung der Leitung wieder völlig zurücktreten. Verstärkend wirkt in dieser Richtung noch die Verquickung von Unternehmer und Kapitalist, sowie sein Glaube an das notwendige Kommen der neuen

[34]) A. a. O., S. 372. [35]) Kapital Bd. I, S. 233.

[36]) Vgl. z. B. Kapital, Bd. I, S. 321: »Es ist sehr charakteristisch, daß die begeisterten Apologeten des Fabriksystems nichts Ärgeres gegen jede allgemeine Organisation der Arbeit zu sagen wissen, als daß sie die ganze Gesellschaft in eine moderne Fabrik verwandeln würde.«

Wirtschaftsordnung, das jede zielbewußte Führung als überflüssig erscheinen läßt. Die Führung wird mit Verwaltung gleichgesetzt. —

Während im Marxismus der sozialistische Endzustand mit Naturnotwendigkeit aus der wirtschaftlichen Entwicklung herauswächst, suchen andere Richtungen des Zentralismus diese Wirtschaftsordnung bewußt und planmäßig herbeizuführen. Zu diesen Richtungen gehören vor allem der Leninismus und die Sozialisierung.

Der Leninismus [37]), der theoretische Bolschewismus, wie er von Lenin begründet wurde, erstrebt die »Leitung der Produktion durch die Gesellschaft«. Der Weg zu dieser Wirtschaftsgestaltung ist die Diktatur des Proletariats. Diese Diktatur im Sinne Lenins unterscheidet sich jedoch wesentlich von der proletarischen Diktatur bei Karl Marx. Für Marx bedeutete sie lediglich eine politische Übergangsperiode, einen letzten Akt politischer Gewalt. Er sagt: »Die Revolution überhaupt, der Umsturz der bestehenden Gewalten und die Auflösung der alten Verhältnisse ist ein politischer Akt. Ohne Revolution kann sich aber der Sozialismus nicht ausführen. Er bedarf dieses politischen Aktes, soweit er der Zerstörung und der Auflösung bedarf. Wo aber seine organisierende Tätigkeit beginnt, wo sein Selbstzweck, seine Seele hervortritt, da schleudert der Sozialismus die politische Hülle weg« [38]). Für Lenin dagegen ist die revolutionäre Diktatur des Proletariats »eine von dem Proletariat erkämpfte und auf der Gewalt des Proletariats gegenüber der Bourgeoisie begründete Herrschaft, die an keinerlei Gesetze gebunden ist« [39]). Auch soll nicht die gesamte Arbeiterschaft die Führung in die Hand nehmen, sondern die Führerschaft soll nur ihrer »Avantgarde« zufallen. Der Staat wird nicht abgeschafft, er wird erobert und von diesem Vortrupp der Arbeiterschaft unter Einsatz all seiner Machtmittel benutzt, um die Wirtschaft unter Ausschaltung der freien Preisbildung nach einheitlichem Plan zu lenken. —

[37]) Seraphim (Art. Bolschewismus, Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Erg.-Bd., S. 207): »Unter Leninismus verstehen wir das sozialökonomische theoretische System, dessen Begründer und gleichzeitig Vollender Lenin ist . . . . unter Bolschewismus ist demgegenüber die Gesamtheit praktischer Maßnahmen zu begreifen, die direkt oder indirekt ein Niederschlag des Leninismus ist.«

[38]) Marx, Die Klassenkämpfe in Frankreich, S. 94 f.

[39]) Lenin, Die Diktatur des Proletariats, Leipzig 1919, S. 5.

Sozialisierung bedeutet im Gegensatz zur »Vergesellschaftung« der Produktionsmittel die bewußte und planmäßige Überführung der Wirtschaft in das Gemeineigentum der Gesellschaft sowie Leitung der Produktion und Verteilung durch Organe der Gesamtgesellschaft [40]). Deshalb ist z. B. Genossenschaftssozialismus oder Syndikalismus nicht Sozialisierung. Denn diese Formen sozialistischer Wirtschaft führen die Produktionsmittel nur in den Besitz von bestimmten sozialen Gruppen über, aber nicht in das Eigentum der Gesamtheit und sie ermöglichen nicht die einheitliche Leitung der Gesamtwirtschaft.

Eine Form der Sozialisierung ist z. B. die »Vollsozialisierung« [41]), wie sie in dem Plan Neuraths zum Ausdruck kommt. Neurath will eine »zentrale Verwaltungswirtschaft« schaffen. Auf der Grundlage einer umfassenden Universalstatistik wird von einem »Zentralwirtschaftsamt« der »Gesamtwirtschaftsplan« aufgestellt. Dieser Gesamtwirtschaftsplan umfaßt jedoch nicht nur die Produktion, sondern muß notwendigerweise auch eine bestimmte Beschränkung des Konsums vornehmen. Die Durchführung der Sozialisierung soll mit Hilfe besonderer Kontrollorgane, die überwiegend aus den Reihen der Arbeiterschaft zu bilden sind, kontrolliert und gesichert werden. Durch diese Sozialisierung der Gesamtwirtschaft wird die »alte Regellosigkeit der Produktion« in der Verteilung verschwinden und die Wirtschaft einer »planmäßigen Verwaltung zugunsten der Gesellschaft durch die Gesellschaft« zugeführt.

[40]) Vgl. Amonn (Die Hauptprobleme der Sozialisierung, Leipzig 1920, S. 5 f.). »‚Sozialisierung' bedeutet also in diesem Sinne Verwirklichung des Sozialismus auf dem Gebiete der Wirtschaft, Durchführung jener Grundsätze in der Ordnung der Wirtschaft, welche der Sozialismus als die einer fortgeschrittenen Stufe der Entwicklung der menschlichen Gesellschaft allein angemessenen und den Ideen der Gerechtigkeit, welche der Mensch in sich trägt, entsprechenden verkündet.« Zum Wesen der Sozialisierung gehören nach Amonn: 1. die Entziehung der Produktionsmittel aus der privaten Verfügungsgewalt, 2. die Verwaltung der Produktionsmittel durch gesellschaftliche Organe und im gesellschaftlichen Interesse und 3. die Verteilung des Produktionsertrages nach Gerechtigkeitsgesichtspunkten (S. 6). Sozialisierung ist »bewußte, absichtlich gewollte und planmäßig herbeigeführte Veränderung der durch die Rechtsordnung bedingten Verfügungsgewalt und Verfügungsweise über die Produktionsmittel«. Der Begriff der »Vergesellschaftung« der Produktionsmittel »ist aber ein Begriff des theoretischen oder ‚wissenschaftlichen' Sozialismus, vor allem der Marx-Engelsschen Theorie von der naturnotwendig sich vollziehenden Entwicklung der Volkswirtschaft, während der Begriff der Sozialisierung einen Begriff des ‚praktischen' oder wirtschaftspolitischen Sozialismus ist, ein wirtschaftspolitischer Zweckbegriff im Gegensatz zu jenem entwicklungstheoretischen Kausalbegriff« (S. 8). Siehe auch Amonn, Zum Begriff der Sozialisierung, Kölner Vierteljahrshefte für Sozialwissenschaften, I. Jahrg., Heft 2. — Eine eingehendere Analyse des Wesens der Sozialisierung gibt Weil, Sozialisierung, Berlin 1921. Zum Wesen der Sozialisierung gehören notwendig: 1. Herbeiführung der Bedarfswirtschaft, 2. Organisation des Wirtschaftsprozesses als Gemeinwirtschaft, 3. Gemeineigentum, 4. Totalität: Ausdehnung der vorstehend genannten Maßnahmen auf das gesamte Wirtschaftsleben, daher begrifflicher Widersinn jeder Teilsozialisierung, 5. Aktivität: bewußt gewollte Einwirkung auf das individualistische Wirtschaftsleben zur Herbeiführung der sozialistischen Wirtschaftsordnung (S. 84).

[41]) Eine »Teilsozialisierung«, das heißt nur teilweise Überführung der Wirtschaft in das Gemeineigentum, widerspricht dem Wesen der Sozialisierung, denn eine einheitliche Gesamtwirtschaftsführung ist dann nicht mehr möglich. »Die Ausdrücke ‚beschränkte Sozialisierung', ‚Teilsozialisierung' und ‚Vollsozialisierung' sind irreführend und unrichtig. Die Sozialisierung ist entweder ‚Vollsozialisierung', . . . d. h. sie erstreckt sich auf die Gesamtwirtschaft oder sie ist nicht Sozialisierung. Natürlich wird bei Durchführung der Sozialisierung auch bei einem Industriezweig begonnen, aber es ist etwas anderes, ob — ut aliquid fiat — ein einzelner Gewerbezweig für sich ‚sozialisiert' wird oder ob es sich von vornherein um ein Stück eines komplexen Vorganges handelt, also damit im Zusammenhang stehende Wirtschaftszweige sofort anschließend von der Aktion ergriffen werden und so, immer weiter um sich greifend, die Bedarfswirtschaft durchorganisiert wird« (Weil, a. a. O., S. 76).

Neben diesen reinen Typen zentraler Wirtschaftsführung stehen Mischformen, die lediglich eine »Teilsozialisierung« [42]) anstreben. Ein besonders instruktiver Plan dieser Art ist der von Otto Bauer [43]). Bauer will den Staat als Wirtschaftsführer ausschalten. Denn eine solche Steigerung der Macht des Staates würde der Demokratie gefährlich werden. Es würde auch die wirtschaftliche Einsicht des Staates zur Erfüllung dieser Aufgabe nicht ausreichen: »Niemand verwaltet Industriebetriebe schlechter als der Staat«. Der vergesellschaftete Industriezweig soll von einem Verwaltungsrat geleitet werden, der jedoch nicht mehr von den »Kapitalisten« gewählt wird, sondern von den Vertretern derjenigen Gesellschaftskreise, »deren Bedürfnisse der sozialisierte Industriezweig fortan befriedigen soll«, also neben den Arbeitern, Angestellten und Beamten, die in diesem Industriezweig arbeiten, auch von den Konsumenten und dem Staat als Vertreter der Gesamtheit des Volkes. »Die Vertreter der Arbeiter und Angestellten auf der einen, die der Konsumenten auf der anderen Seite haben entgegengesetzte Interessen wahrzunehmen; denn jene werden hohe Löhne, diese niedrige Preise

[42]) Neurath, Wesen und Weg der Sozialisierung, München 1919; Vollsozialisierung, Jena 1920.

[43]) Bauer, Der Weg zum Sozialismus, Berlin 1919.

wünschen. Die Vertreter des Staates werden als Vermittler und Schiedsrichter zwischen den beiden Parteien stehen«[44]). Dem solchermaßen zusammengesetzten Verwaltungsrat soll die oberste Leitung des Industriezweiges zustehen: die Ernennung der leitenden Beamten, die Festsetzung der Warenpreise, die Abschließung der kollektiven Arbeitsverträge mit den Gewerkschaften, die Verfügung über den Reingewinn und die Entscheidung über Investitionen.

Bauer geht auch ein Problem an, das in der sozialistischen Literatur fast ganz vernachlässigt wurde und das doch für das Bestehen der sozialistischen Wirtschaftsordnung von größter Bedeutung ist: die Frage nach der Führerauswahl. Er macht dazu folgenden Vorschlag:

»Die Lehrkörper der technischen Hochschulen und die leitenden technischen Beamten der gesamten Industrie bilden ein Kollegium; dieses Kollegium hat vor jeder Ernennung eines leitenden technischen Beamten in einem vergesellschafteten Industriezweig seine Vorschläge zu erstatten; der Verwaltungsrat des Industriezweiges ernennt dann eine der vorgeschlagenen Personen. Ähnlich wie heute die Universitätsprofessoren vom Staatssekretär für Unterricht auf Vorschlag des Professorenkollegiums ernannt werden, sollen also die Direktoren der vergesellschafteten Betriebe vom Verwaltungsrat auf Vorschlag eines Kollegiums der führenden Techniker des ganzen Landes ernannt werden. Unter der Aufsicht der auf diese Weise bestellten Direktoren werden wie bisher auch in Zukunft technische und kaufmännische Angestellte die Betriebe verwalten; jede Bureaukratisierung der Verwaltungsorganisation muß unbedingt vermieden werden«[45]).

Dieser primitiv-komplizierte Vorschlag verkennt vollständig die Aufgaben der Wirtschaftsführung. Der Industriezweig wird lediglich »verwaltet« und zwar von — »technischen Beamten«! Und die Marktaufgaben werden schließlich doch dem Staat überantwortet, der als »Vermittler und Schiedsrichter« zwischen den Parteien auftritt und so autoritativ die Preise festsetzt. —

Einen ganz anderen Ansatzpunkt als die Sozialisierungsvorschläge zeigt das jüngste Programm des deutschen Sozialismus: die »Wirtschaftsdemokratie«[46]). Sozialisierung verlangt primär Veränderung der Eigentumsverfassung, also Aufhebung des Privateigentums an den Produktionsmitteln. Die »Wirtschaftsdemokratie« dagegen setzt nicht mit der Veränderung der Eigentumsordnung ein, sondern will sich verwirklichen vor allem durch Veränderung der Wirtschaftsführung. Eine

[44]) Bauer, a. a. O., S. 9. [45]) Bauer, a. a. O. S. 9 f.

[46]) Wirtschaftsdemokratie. Herausgegeben im Auftrage des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes von Fritz Naphtali, Berlin 1928.

Wirtschaftsführung durch die Gesamtheit der Arbeitenden, die Demokratisierung der Wirtschaft schon vor der Aufhebung der kapitalistischen Eigentumsordnung — das ist das Neue an diesem Programm, das auch nur den Weg zum Sozialismus weisen will. Noch ist die Stunde nicht gekommen, noch die Wirtschaftswelt nicht reif für die volle Verwirklichung des Sozialismus. Die Arbeiterschaft hat »noch nicht genügend Macht, um das Endziel zu verwirklichen, aber schon zu viel Macht, um den Blick nur auf ein fernes Zukunftsziel zu richten, genügend Macht, um täglich im Kampf um die Durchsetzung neuer Wirtschaftsformen zu ringen«[47]).

Diese Kollektivarbeit erwuchs auf dem Boden der Gewerkschaften. Die Gewerkschaften üben in jüngster Zeit einen großen Einfluß aus auf sozialistische Ideologie, die seit dem Zerfall des theoretischen Marxismus neuer und mitreißender Ideen immer mehr entbehrt. Durch diesen ideellen Machtzuwachs der Gewerkschaften bildet sich eine Art von »Gewerkschaftssozialismus«, welcher der praktischen Einstellung der Gewerkschaften angemessener ist als es der Marxismus war, und der eine Neubegründung der sozialistischen Ideologie zu werden verspricht[48]).

Das Programm geht aus von der bestehenden Wirtschaftsordnung. Es sucht (ebenso wie einst Marx) die Entwicklungstendenzen der bestehenden Wirtschaftsordnung zu finden, die zum Sozialismus führen. Es lassen sich heute drei solcher Tendenzen aufweisen:

1. die Tendenz, das öffentliche Interesse gegenüber dem Privatinteresse immer stärker zur Geltung zu bringen;
2. die Tendenz, die Verfügung über die Produktionsmittel der Alleinherrschaft der Unternehmer zu entreißen; und
3. die Tendenz zur Schaffung einer neuen Verteilungsordnung, insbesondere durch die soziale Versicherungsgesetzgebung[49]).

Der Glaube an das naturnotwendige Kommen des Sozialismus ist fallen gelassen; durch bewußte Verstärkung der gegebenen

[47]) Naphtali, Debatte zur Wirtschaftsdemokratie. Die Gesellschaft. VI. Jahrg., H. 3, S. 215.

[48]) Vgl. Brauer (Der moderne deutsche Sozialismus, Freiburg i. Br., 1929, S. 184): »Die Einwirkung der Gewerkschaften auf die Auffassung vom Sozialismus ist seit längeren Jahren unverkennbar. Ohne die Gewerkschaften ist es einfach nicht möglich, den Gang der Dinge seit fast zwei Jahrzehnten zu verstehen.«

[49]) Wirtschaftsdemokratie, S. 175.

Wirtschaftstendenzen, unter Einsatz der Macht der Arbeiterschaft soll in langsamer Umgestaltung, durch Demokratisierung der Gesamtwirtschaft das sozialistische Endziel herbeigeführt werden. Es hat sich gezeigt, »daß die Struktur des Kapitalismus selbst veränderlich ist, und daß der Kapitalismus, bevor er gebrochen wird, auch gebogen werden kann« [50]. Und diese Biegung der kapitalistischen Struktur in die Richtung des Sozialismus erfolgt durch die Wirtschaftsdemokratie. Wirtschaftsdemokratie bedeutet den »Ausbau der politischen Demokratie durch die Demokratisierung der wirtschaftlichen Beziehungen« [51].

Die »Wirtschaftsdemokratie« ist eine »Reaktion gegen die wirtschaftliche Autokratie: gegen die Despotie des Unternehmers oder seiner Agenten im Betrieb, gegen die Beherrschung des Arbeitsmarktes und der Absatzmärkte durch die kapitalistischen Unternehmungen und Organisationen, gegen die Wirtschafts- und allgemeine Politik, die den Staat dem Kapital ausliefert. Die Demokratisierung der Wirtschaft bedeutet die Beseitigung jeder Herrschaft und die Umwandlung der leitenden Organe der Wirtschaft aus Organen der kapitalistischen Interessen in solche der Allgemeinheit« [52]. Heute noch sind nicht bloß die Arbeitenden im Betrieb, sondern alle Konsumenten und Abnehmer auf dem Markt der kapitalistischen Despotie ausgeliefert, der Abhängigkeitszustand im Betrieb oder in der Gesellschaft ist unerträglicher als je geworden [53].

Trotzdem der grundlegende Wandel in der sozialen und wirtschaftlichen Auswirkung der Eigentumsverhältnisse anerkannt wird [54], so bleibt doch die Tatsache bestehen, daß »die Abhängigkeit des Arbeiters von dem privaten Eigentum an den Produktionsmitteln bis heute noch unerschüttert ist. Das Lohnsystem ist noch das herrschende System. Der Arbeiter arbeitet in den Hauptbezirken der Wirtschaft für den privaten Unternehmer, nicht für ein Ganzes, das über beiden steht. Alles, was sich in seiner Stellung geändert hat, berührt das Maß seiner privaten Abhängigkeit, nicht die Art dieser Abhängigkeit« [55]. Diese »soziale Gewalt« des Eigentums, das »die Arbeitskräfte dirigiert, die sich ihm zu seiner Verwertung zur Verfügung stellen müssen« [56] soll gebrochen werden. Deshalb ist die Aufhebung des Privateigentums an den Produktionsmitteln Voraussetzung auch der Verwirklichung der Wirtschaftsdemokratie, jedoch — und das ist das Bedeutsame an diesem Programm — unter Erhaltung der Unternehmerfunktion. Das Problem ist: »die Erhaltung der Unternehmerfunktion in der Wirtschaftsführung bei Aufhebung der Herrschaftsgrundlage des Privateigentums an den Produktionsmitteln, auf dem sie heute noch beruht« [57].

[50]) A. a. O., S. 12.
[51]) A. a. O., S. 14.
[52]) A. a. O., S. 15.
[53]) A. a. O., S. 11 ff.
[54]) A. a. O., S. 33, 48, 139 f.
[55]) A. a. O., S. 142.
[56]) A. a. O., S. 131.

Die Wirtschaftsführung aber soll trotzdem aus der Hand der Unternehmer genommen und einem »Gemeinwesen der Wirtschaft« übertragen werden. Obwohl der Staat der beste Helfer bei der Verwirklichung der Wirtschaftsdemokratie sein soll, so ist doch dieses »Gemeinwesen der Wirtschaft« nicht identisch mit dem Staate. Eine einheitliche Führung der Gesamtwirtschaft soll erreicht werden. Denn »ohne echte Wirtschaftsführung arbeiten die einzelnen Unternehmungen nebeneinander« [58]. Diese Gesamtwirtschaftsführung aber wird erleichtert durch die bestehende Tendenz zum Zusammenschluß der Unternehmungseinheiten und der Marktparteien. Besonders diese Tendenz soll von der Arbeiterschaft gestärkt werden. Die Konkurrenz soll weiter ausgeschaltet und die Machtzusammenballung gefördert werden. Auf diese Machtzentren der Wirtschaft soll sich besonders der Einfluß der Arbeiterschaft richten, denn sie sind als geeignete Organe für eine einheitliche Führung der gesamten Wirtschaft befunden worden, ehe eine völlige Zusammenfassung verwirklicht sein wird [59].

Die Wege zur Verwirklichung der Wirtschaftsdemokratie sind mannigfacher Art: neben Maßnahmen einer erweiterten Sozialpolitik soll eine Kontrollierung und Mitführung der gesamten Wirtschaftsvorgänge erreicht werden auf dem Wege über die Ausgestaltung der sozialistischen Eigenbetriebe, der paritätischen Vertretung in allen führenden Wirtschaftsorganisationen und

[57]) A. a. O., S. 48.
[58]) A. a. O., S. 74.
[59]) A. a. O., S. 31: »Während die Träger des Kampfes für die Erhaltung der freien Konkurrenz um jeden Preis die durch Monopolorganisationen zurückgedrängten Schichten der Unternehmer in Gewerbe und Handel sein müßten, sind die natürlichen Träger des Gedankens der Unterordnung der organisierten Wirtschaftsmächte der Unternehmer unter die organisierte Wirtschaftsmacht der Gesamtheit vor allen Dingen die Arbeiter und Angestellten, deren Interesse nicht in der Richtung der Erhaltung möglichst vieler selbständiger Unternehmungen liegt, sondern in der Richtung der Erringung des demokratischen Einflusses auf die großen Machtzentren der organisierten Wirtschaft.«

vor allem durch die gesteigerte Einflußnahme des Staates auf das Wirtschaftsleben.

Das Endziel aber bleibt die Verwirklichung des Sozialismus. Die »Wirtschaftsdemokratie« soll keinen Ersatz für den Sozialismus bedeuten, nur der Weg und die Art der Verwirklichung sind andere als z. B. bei Karl Marx. Die Wirtschaftsdemokratie will »durch Demokratisierung der Wirtschaft zum Sozialismus« [60]). In bezug auf das letzte Endziel heißt es: »Über die Demokratisierung der Wirtschaft strebt die Arbeiterklasse, die ihre wirtschaftliche Vertretung in den freien Gewerkschaften aufgebaut hat, hinaus zum Sozialismus, d. h. zu einer neuen Wirtschaftsordnung und zu einem neuen gesellschaftlichen Aufbau, dessen Einzelheiten wir heute noch nicht kennen, dessen Grundrisse aber schon sichtbar werden auf Grund der Untersuchung der Entwicklungstendenzen des Wirtschaftslebens und auf Grund der Kenntnis des Willens zur Neugestaltung, der in der Arbeiterschaft lebendig ist. Das Fundament der Zukunftswirtschaft wird auf der Anerkennung des gleichen Rechts der Menschen beruhen, an der Gestaltung und Beherrschung der Wirtschaft teilzunehmen. Wirtschaften wird sich nicht mehr in der Form der Herrschaft einer Gruppe von Menschen über die andere vollziehen« [61]).

Dieses Programm einer marxistischen Arbeiterschaft beginnt marxistisch — mit der Aufdeckung der Entwicklungstendenzen —, endet aber unmarxistisch in der Betonung des Willens zur Neugestaltung. Marxistisch ist die Unklarheit in der Aufzeichnung des zu verwirklichenden sozialen Endzustandes, unmarxistisch die Detaillierung der »Forderungen des Tages«; marxistisch die Übertreibung und Übersteigerung der Kollektivtendenzen in der heutigen Wirtschaft, unmarxistisch die Stellung zum Staat, der nicht »absterben« soll, sondern der der beste Mithelfer ist, um die neue Wirtschaftsordnung zu verwirklichen, zu dessen Aufgabenkreis auch die »Führung der Wirtschaft, nicht nur die Regulierung ihrer äußeren Bedingungen« [62]) gehört. Dies bedeutet eine deutliche Wendung von der marxistischen Staatsauffassung zu derjenigen, die Lassalle vertreten hat. Obwohl auch im Mittelpunkt der »Wirtschaftsdemokratie« das Abhängigkeitsproblem steht, so fehlt doch der spezifisch-technologische Aspekt der anderen Sozialideologien. Das Programm ist

[60]) A. a. O., S. 13. [61]) A. a. O., S. 179. [62]) A. a. O., S. 35.

auf einer eingehenden Kenntnis der wirtschaftlichen Gegebenheiten aufgebaut und sucht auch in seinen Einzelforderungen diesen Gegebenheiten Rechnung zu tragen. —

So mannigfach auch die Ideen über die Gestaltung der sozialistischen Wirtschaftsführung sind, so weisen sie doch gemeinsame Züge auf. Es liegt eine in den einzelnen Formen mehr oder minder stark in Erscheinung tretende einheitliche Anschauungs- und Denkweise zugrunde in Hinsicht auf die Probleme der Wirtschaftsführung, so daß man von einer sozialistischen Führungsideologie sprechen kann.

Diese Führungsideologie wird im wesentlichen charakterisiert durch drei Grundzüge, die — wie verschieden sie sich auch in den einzelnen Systemen ausdrücken mögen — der sozialistischen Führungsideologie doch ein einheitliches Gepräge geben. Diese Grundzüge im Antlitz dieser Ideologie sind:

erstens: der Gleichheitsgedanke,
zweitens: der konstruktiv-technologische Rationalismus,
drittens: die Gegensatzstellung zum Kapitalismus.

Der Gleichheitsgedanke kommt in recht verschiedener Weise bei den einzelnen sozialistischen Denkern zum Ausdruck, er ist eine »Uridee der sozialistischen Gedankenwelt« [63]). Zu unterscheiden ist die Forderung nach Gleichheit und die Meinung einer tatsächlichen realen oder potentiellen Gleichheit der Menschen.

Die Forderung nach Gleichheit bezieht sich auf die politische und soziale Stellung, auf gleiche Anteilnahme an der Leitung des Staates und der Wirtschaft. Auf diese Forderung gründet sich die Demokratie. Demokratie nicht nur im Staat, sondern auch in der Wirtschaft.

Voraussetzung der Verwirklichung der Gleichheitsforderung ist die politische Demokratie, die Abschaffung jeder Klassenherrschaft, jedes Machtanspruches seitens Einzelner oder seitens bestimmter Gruppen. Demokratie als Grundforderung der Autonomie der Einzelpersönlichkeit. Das aber bedeutet nicht Ermöglichung jeglicher subjektiven Willkür, sondern Einordnung des Einzelnen in das »Ganze«, in die »Gesellschaft«, in die volonté générale. »Demokratie heißt also nicht schlechthin Herrschaft der Massen . . . Sie heißt vielmehr Selbstregierung des Volkes

[63]) Sombart, Der proletarische Sozialismus, Bd. I, S. 105.

unter Bedingungen und in Formen, die jede Klassenherrschaft und jeden von einer Volksschicht über andere ausgeübten Willenszwang ausschließen. Sie heißt nicht Herrschaft der Mehrheit über die Minderheit, sondern Sicherung der Mehrheit gegen Beherrschung durch Minderheiten« [64]).

Aber die politische Demokratie genügt nicht. Sie beseitigt nicht die Machtstellungen und Abhängigkeiten innerhalb der Wirtschaft. »Die bloße Demokratie ist nicht fähig, das soziale Übel zu heilen. Die demokratische Gleichheit ist eine Schimäre, der Kampf der Armen gegen die Reichen kann nicht auf dem Boden der Demokratie oder der Politik überhaupt ausgekämpft werden. Auch diese Stufe ist also nur ein Übergang, das letzte politische Mittel, das noch zu versuchen ist und aus dem sich sogleich ein neues Element, ein über das politische Wesen hinausgehendes Prinzip entwickeln muß. Dieses Prinzip ist der Sozialismus«, sagt Engels [65]). Und an anderer Stelle: »Die Proletarier nehmen die Bourgeoisie beim Wort: die Gleichheit soll nicht bloß scheinbar, nicht bloß auf dem Gebiet des Staats, sie soll auch wirklich, auch auf dem gesellschaftlichen, ökonomischen Gebiet durchgeführt werden« [66]).

Diese Gleichheitsforderungen können in verschiedener Weise begründet sein. Sie können auf verbindlichen ethischen Imperativen gründen [67]). Eine Begründungsform kann auch die Idee der realen oder potentiellen Gleichheit der Menschen sein. Wenn erst einmal die sozialen Schranken gefallen sind, die klassenhaften Machtstellungen gebrochen, so wird sich zeigen, daß jeder oder fast jeder die gleichen Fähigkeiten hat, die Leitung von Staat und Wirtschaft erfordern. Lenin sagt z. B.:

[64]) Bernstein, Der sozialistische Begriff der Demokratie, in: Sozialdemokratische Völkerpolitik, Leipzig 1917, S. 14 f. Vgl. auch Max Adler (Politische oder soziale Demokratie, Berlin 1926, S. 56): »Denn in dem Begriffe der Demokratie liegt ja gerade der Gedanke der Freiheit und Gleichheit aller und der Unterwerfung des eigenen Willens nur unter die Selbstbestimmung, nicht aber unter die Bestimmung anderer. Daher ist Demokratie und Ordnung durch Selbstbestimmung ein und dasselbe. Demokratie und Autonomie sind Wechselbegriffe. Diese Autonomie ist widerspruchslos nur durch Einordnung des Einzelnen in ein Ganzes möglich, weil ja das Individuum nur als vergesellschaftetes Wesen existiert. Demokratie bedeutet daher auch gar nicht die Freiheit und Gleichheit des einzelnen als isoliertes Individuum.«

[65]) Engels, Schriften der Frühzeit, herausgegeben von Meyer, S. 303.

[66]) Engels, Anti-Dühring, S. 104.

[67]) Eine Zusammenstellung der Begründungsversuche der Gleichheitsidee gibt Sombart, a. a. O., S. 105 ff.

»An Organisationstalenten ist im ‚Volke', d. h. unter den Arbeitern und den fremde Arbeit nicht ausbeutenden Bauern eine Menge vorhanden, sie sind zu Tausenden von dem Kapital erdrückt, zugrunde gerichtet und fortgeworfen; sie zu finden, zu ermutigen, auf die Füße zu stellen, hervorzutun — verstehen wir noch nicht. Aber wir werden es erlernen, wenn wir — mit dem ganzen revolutionären Enthusiasmus, ohne den es keine siegreiche Revolution gibt — an dieses Erlernen herangehen werden« [68]). »Denn wenn alle gelernt haben werden, den Staat zu leiten und auch in der Tat die gesellschaftliche Produktion selbständig leiten werden« [69]), sagte Lenin, ehe er — durch die harte Wirklichkeit belehrt — »die widerspruchslose Unterordnung der Massen unter den einheitlichen Willen der Leiter des Arbeitsprozesses« verlangte [70]). Die Versuche, dieses Gleichheitsprinzip z. B. bei der Leitung von Arbeitergenossenschaften oder Gewerkschaften diese egalitäre Demokratie durchzuführen, scheiterten an den Notwendigkeiten, die jede soziale Führung in sich schließt. Das Gleichheitsprinzip findet ferner seinen Ausdruck in der Tendenz der gewerkschaftlichen Lohnnivellierung, in der Überschätzung der reinen Handarbeit.

Auf dieser Grundlage kann sich nur schwer die Anerkenntnis eines Führertums entfalten. Die Scheu vor der Anerkennung der den allgemeinen Durchschnitt überragenden Befähigungen [71]) und die Abwehr der mit jeder Führungsstellung verbundenen Macht verhindern die Erkenntnis objektiver Führungsnotwendigkeiten. Begegnet schon in den eigenen Reihen der Führer vielfachem Mißtrauen und oft nur widerwilliger Gefolgschaft, so wird die Erkenntnis der wirtschaftlichen Führerfunktion noch erschwert durch die soziale Gegensatzstellung zum Unternehmer, der ja für den Arbeitnehmer kein eigentlicher Führer ist. Und weil vor allem die Führungsmacht und ihr tatsächlicher oder möglicher Mißbrauch so stark das Bild vom Unternehmer, wie es sich im Sozialismus spiegelt, bestimmt, so kann die Unternehmerfunktion in ihrer Bedeutung für die Gesamtwirtschaft nicht in angemessener Weise erfaßt werden.

[68]) Lenin, Die nächsten Aufgaben der Sowjet-Macht, Berlin 1919 (Verlag der Aktion.), S. 34 f.

[69]) Lenin, Staat und Revolution, Berlin 1918, S. 96.

[70]) Lenin, Die nächsten Aufgaben der Sowjetmacht, S. 44.

[71]) Vgl. z. B. das Wort Blanquis: »Les grands doivent rester en genoux, pour que leur tête ne dépasse pas le niveau« (Zit. bei Sombart, a. a. O., S. 111).

Der sozialistischen Führungsideologie fehlt der Begriff der Führung fast gänzlich, an seine Stelle tritt der der Leitung und Verwaltung. Die Führungsmacht Einzelner und die damit verbundene Führungsabhängigkeit anderer sollen beschränkt oder beseitigt werden. Die Leitung und Verwaltung der Wirtschaft soll nicht durch Einzelne, sondern durch die »Gesellschaft« selbst vollzogen werden. Die Führungsmacht soll entweder fallen oder aber alle Gesellschaftsglieder sollen an ihr Anteil haben. Die sozialistische Wirtschaft wird dann eine Ordnung sein, »bei der die sich immer einfacher gestaltenden Funktionen der Aufsicht und Abrechnung abwechselnd von allen ausgeübt, später zur Gewohnheit werden und allmählich als Sonderfunktionen einer besonderen Schicht von Menschen in Fortfall kommen« (Lenin) [72]). —

Neben dem Gleichheitsgedanken ist die sozialistische Führungsideologie noch charakterisiert durch einen technologischen und konstruktiven Rationalismus. Die Gesamtwirtschaft soll geleitet oder verwaltet werden nach bestimmten rationalen Grundsätzen, in einer Weise, welche die Produktivkräfte der Gesellschaft »nach einem einzigen großen Plane harmonisch ineinandergreifen läßt« (Engels). Dieses Ineinandergreifen aber wird nach Art des Zusammenwirkens technischer Elemente vorgestellt. Wie der Einzelbetrieb, so wird auch der »Riesenbetrieb ‚Volkswirtschaft'« (Neurath) zu leiten sein. Alle Irrationalitäten, die sich aus dem Zusammenwirken einzelner, keinem gemeinsamem Führungsplan unterstehenden, Unternehmer ergeben, werden dann ausgeschaltet werden können. Es zeigt sich eine starke Überschätzung der Organisierbarkeit überhaupt, sowie der Leitungsfähigkeit der menschlichen Natur, eine Überschätzung der Statistik als der Grundlage jedes rationellen Gesamtplanes der Wirtschaft. Das Messen und Zählen soll noch weitergetrieben, noch in größerem Maßstabe angewendet werden als im Kapitalismus. Denn Maß und Zahl allein verbürgen die Möglichkeit der Kontrollierung des gesamten Wirtschaftsgeschehens [73]).

[72]) Lenin, Staat und Revolution, S. 45.

[73]) Eine großartige Übersteigerung dieses Prinzips zeigen die Planarbeiten des Bolschewismus. Auf unzureichender statistischer und methodischer Grundlage werden hier »Bilanzen der Volkswirtschaft« aufgestellt, an die enthusiastische Erwartungen geknüpft werden. (Hierzu besonders Pollock, Die planwirtschaftlichen Versuche in der Sowjetunion 1917—27, Leipzig 1929, S. 233 ff.). So hat z. B. Trotzki (Kapitalismus oder Sozialismus? Berlin 1925) von den Kontrollziffern über die Gospläne gesagt, aus ihren »trockenen statistischen Zahlenreihen und den fast genau so trockenen und zurückhaltenden Erläuterungen dazu« erklinge »die herrliche geschichtliche Musik des wachsenden Sozialismus« (S. 15). »Von der Übersichtstabelle der Staatsplankommission führen unlösbare Fäden nach rückwärts, zum 1847er Marx-Engelsschen Kommunistischen Manifest und nach vorwärts — der sozialistischen Zukunft der Menschheit entgegen. Der Geist Lenins webt in diesen trockenen Zahlen weiter« (S. 39).

Für diesen rationalistischen Technizismus ist die Wirtschaftsführung nichts »als eine Art Ingenieurkunst« (Strumilin). Die Führung einer Volkswirtschaft wird zum Rechenexempel, zur technischen Konstruktionsaufgabe. So sagt z. B. Strumilin: »Jede Aufgabe auf dem Gebiet der zur Umgestaltung aller Grundlagen berufenen sozialen Ingenieurkunst wird wie in jedem anderen Ingenieurprojekt nur auf Grund eines ganzen Berechnungssystems gelöst. Aber keine ihrer Lösungen ist die einzig mögliche, absolut exakte und unstreitig optimale. Es kann immer ein anderer Ingenieur kommen und ein neues Projekt geben, das die gleiche Aufgabe noch effektiver und präziser löst« [74]). Das ist der »Reißbrett-Sozialismus« (v. Gottl) in seiner Vollendung. —

Die Verkennung der wirtschaftlichen Führungsaufgaben und ihrer Erfordernisse ebenso wie der Glaube an die Organisation und an die Statistik haben ihren letzten Grund in der Tatsache, daß der Sozialismus der Gegenpol, die »Antithese« [75]), zum Kapitalismus ist. Aus dieser Gegensatzstellung heraus erklärt es sich, daß wohl jeder kapitalistische Machtmißbrauch mit großer Feinfühligkeit registriert wird, jedoch — trotz aller rational-konstruktiven Pläne — eingehende Untersuchungen über die Möglichkeiten und die Auswirkungen sozialistischer Wirtschaftsführung fehlen. Man vertraute entweder auf die Selbstorganisierung des Kapitalismus, übersah dabei die großen Fragen der Führung vollkommen oder man zeichnete in minutiöser Weise die nächste Etappe — wie in der Wirtschaftsdemokratie — ohne das Endziel klar aufzuweisen oder sich Rechenschaft über seine Verwirklichungsmöglichkeit zu geben.

Diese Anschauungs- und Denkweise, die sich in der sozialistischen Führungsideologie kund gibt, ist verstehbar, und zwar

[74]) Strumilin, zit. bei Pollock, a. a. O., S. 316.

[75]) Vgl. Rosenstock, Der Sozialismus als Antithese, Zeitwende 1929.

1. aus der sozialen und wirtschaftlichen Lage des Arbeiters heraus, 2. aus der Struktur und den Tendenzen des gesamten Wirtschaftslebens und 3. aus der Eigenart der Persönlichkeiten der Schöpfer dieser Ideologien.

(1.) Die Arbeitsweise des Arbeiters, besonders des Industriearbeiters, führt zu jener technologischen Grundeinstellung, wie sie sich in der sozialistischen Führungsideologie wiederfindet. Das exakte, plangemäße Ineinandergreifen der Maschinenteile und der Maschinensätze im Betrieb wird für ihn zum Vorbild jeglicher »Organisation«, auch des ganz wesensverschiedenen »Ineinandergreifens der Einzelwirtschaften« im Gebilde der Gesamtwirtschaft. Ein klarer einheitlicher Plan und eine einheitliche Lenkung des Ganzen werden auch für diese Gesamtwirtschaft gefordert. Eine besondere Führung kann dabei leicht entbehrt werden, denn wenn der Apparat dieser Gesamtwirtschaft einmal richtig konstruiert ist, muß er von selbst laufen, wie die Maschine auch. Er bedarf lediglich der Wartung und Überwachung, der »Verwaltung« [76]).

Neben die Art der Arbeitsweise tritt als besonders entscheidend die Stellung des Arbeiters im Betrieb und in der Gesamtwirtschaft. Nicht nur nach dem Vorbilde des Betriebes wird die Gesamtwirtschaft gesehen, sondern auch die für den Arbeiter drückendste Wirkung wird besonders herausgehoben und ihre Aufhebung in der sozialistischen Wirtschaft gefordert. Diese Wirkung ist die persönliche Abhängigkeit im Betrieb und seine Klassenlage in der Gesamtwirtschaft.

Die persönliche Abhängigkeit ist das Grundverhältnis des Arbeitenden im Betrieb, sie ist eine Unterordnungsbeziehung zweifacher Art. Sie umfaßt 1. das Bestimmtwerden durch den Gang der Maschinen und des Betriebsganzen, das im wesentlichen durch wirtschaftlich-technische Forderungen begründet ist, und 2. das soziale Über- und Unterordnungsverhältnis, das

[76]) Vgl. Carl Landauer (Das Wesen der Wirtschaft, Berlin 1928, S. 104): »Der Arbeiter, ein Rädchen in einer großen Maschine, ein Werkgenosse unter vielen, eingespannt in einen riesigen, bewunderswerten Apparat, der dem Willen des einzelnen geringen Raum läßt, kann sich Heil nur von der Planmäßigkeit, von dem störungsfreien Ablauf eines Wirtschaftsmechanismus versprechen, der als Ganzes gerade so geleitet wird, wie seine Fabrik, in dem das Rädchen, der Einzelunternehmer, so wenig Eigenbestimmung hat wie er selbst, der Proletarier, bei seinen täglichen Verrichtungen.« Vgl. auch Broda-Deutsch, Das moderne Proletariat, Berlin 1910, S. 116 ff.

sich notwendig bei jeder Kooperation und Leitungsdifferenzierung einstellt [77]).

Die Klassenlage des Arbeiters ist bestimmt: wirtschaftlich: vor allem durch den Marktzwang, durch die Tatsache, daß der Arbeitsmarkt weitgehend über das Arbeitsschicksal des besitzlosen Arbeiters entscheidet, daß er dessen Wurzellosigkeit bedingt durch das Fluktuieren von einer Arbeitsstelle zur andern oder zur unabwendbaren Arbeitslosigkeit. Die diesen Tatsachen entgegenwirkenden sozialen Einrichtungen (Arbeitslosenfürsorge und -versicherung) mildern zwar den Marktzwang ab, heben ihn aber nicht auf.

Sozial: Auch bei voller Rechtsgleichheit bedingt diese Tatsache des mehr oder minder starken Marktzwanges, die Verschiedenheit der Marktpositionen, Nachteile ökonomischer Art, die der Sozialismus als »Ausbeutung« kennzeichnet. Vor allem aber bedingen die Besitzunterschiede auch Unterschiede in der sozialen Geltung. Es gibt eine bestimmte »Klassengeltung«, ein bestimmtes Ansehen und soziale Wertschätzung, die innerhalb einer Wirtschaftsgesellschaft einer Klasse von den anderen Gesellschaftsschichten entgegengebracht werden. Diese »Klassengeltung« beruht auf — meist ganz unkontrollierten — Wertmeinungen über das Sein und Tun einer bestimmten Gesellschaftsklasse. So gibt das Eigentum nicht nur ökonomische Macht, sondern auch soziales Ansehen, eine Persönlichkeitsgeltung allein kraft Besitzes. Das Streben nach Klassengeltung wird um so stärker sein, je größer die Minderwertung einer Klasse von seiten einer anderen ist und je empfindlicher eine bestimmte Klasse auf diese wirkliche oder vermeintliche Minderwertung reagiert.

Die Intensität des sozialen Zwanges (inner- und außerbetrieblich), der Geltungsabstand der Klasse und das kompensatorische Streben nach Mehrgeltung bedingen eine ganz bestimmte Einstellung, eine ungewußte Anschauungsweise, Erkenntnis- und Willenshaltung. Das Gefühl des Mindergewertetseins, das »Minderwertigkeitsgefühl«, liegt also dieser Einstellung wesentlich zugrunde [78]). Und so ist auch die ganze Anschauungsweise

[77]) Gerhardt, Arbeitsrationalisierung und persönliche Abhängigkeit, Tübingen 1925, S. 13 ff.; Briefs, Das gewerbliche Proletariat, G. d. S. IX. Abt. I. Tl., S. 150; Heimann, Soziale Theorie des Kapitalismus, Tübingen 1929, S. 83 ff.

[78]) Gerhardt, a. a. O. S. 6 ff., De Man, Zur Psychologie des Sozialismus, Jena 1926, S. 161 ff.; Briefs, a. a. O. S. 180 f.

über die Sachverhalte der Wirtschaftsführung, das Denken über die Zusammenhänge und über die Auswirkungen der wirtschaftlichen Führungsgewalt und das Wollen, die Zielsetzung und Versuche zur Verwirklichung eines neuen Führungsverhältnisses weitgehend von dieser seelischen Grundhaltung aus bestimmt.

Die ungleiche soziale Machtverteilung ist wesentliche Ursache dieses Minderwertigkeitsgefühls, sie bedingt einen großen Teil der sozialen Spannungen und treibt den Arbeiter in eine Haltung des Ressentiments hinein [79]).

Dieses Streben nach sozialer Geltung hat sich — trotz rechtlicher Gleichstellung und bedeutendem wirtschaftlichen Machtzuwachs der Arbeiterschaft — noch verstärkt durch die höhere Zielstellung der Arbeiterklasse. Nicht nur der Einzelne ist persönlichkeitsbewußter geworden, der Anspruch auf Anerkennung seiner Person größer, sondern die gesamte Klasse verlangt nach Mehrgeltung innerhalb der Gesamtwirtschaft; sie verlangt vor allem nach Anteilnahme an der wirtschaftlichen Führungsmacht auch um der sozialen Geltung willen.

Abhängigkeit und Klassenlage bedingen die Zielsetzung und die Zielstellung wirkt wieder zurück auf den Aspekt, auf die ganz bestimmte Einstellung, unter der Abhängigkeit und Klassenlage gesehen und empfunden werden. Je stärker der soziale Zwang, um so höher ist im allgemeinen das Ziel, und je höher das Ziel, um so stärker wird jede wirtschaftliche und soziale Abhängigkeit empfunden. Deshalb steht im Zentrum der sozialistischen Führungsideologie die Führungs m a c h t und deshalb erstrebt die Arbeiterschaft einen möglichst großen Anteil an dieser Führungsmacht, ja, sie will diese Führungsmacht in ihrer Intensität noch stärken und in ihrem Bereich ausdehnen von der Unternehmung oder dem Verband auf die Gesamtwirtschaft. Erstrebt wird dann höchste Führungsmacht, um dann die Gesamtwirtschaft von dieser Position aus zu — »verwalten«.

(2.) Die sozialistische Führungsideologie ist ferner bedingt durch die Art und die Tendenzen der Gesamtwirtschaft.

[79]) Vgl. De Man (a. a. O. S. 163): »Das ... Ressentiment gegen die Bourgeoisie beruht weniger darauf, daß sie reich ist, als darauf, daß sie m ä c h t i g ist. Der soziale Machtvorsprung, der dem Privatvorteil die frühere Verantwortung für die Volksgemeinschaft geopfert hat, wird als eine Ungerechtigkeit empfunden. Es ist weniger der Erwerbssinn, als das Rechtsempfinden, das sich dagegen auflehnt.«

Die Meinung, daß die Wirtschaft keiner besonderen Führung bedürfe und einer einheitlichen Verwaltung unterstellt werden könne, wird gestärkt durch Tendenzen der neuesten Wirtschaftsentwicklung. Solche Tendenzen sind vor allem:

1. Die zunehmende Trennung von Besitz und Leitung, die die Auffassung von Karl Marx zu stützen scheint, daß z. B. in der Aktiengesellschaft die Unternehmerfunktion von jedem Charakter einer Leitung, einer Initiative oder einer persönlichen Arbeit entkleidet sei und somit von jedem erfüllt werden könne.

2. Die fortschreitende Rationalisierung. Die Gebietsausdehnung des »Systems« unter Zurückdrängung der »Persönlichkeit« verstärkt noch die Meinung, daß der Leiter ersetzbar ist und die Leitung des betrieblichen Produktionsprozesses auch von der Arbeiterschaft selbst übernommen werden könne [80]).

3. Die zunehmende Konzentration. Die Unternehmungszusammenschlüsse und die Entstehung der Marktverbände, die größere Einheitlichkeit und Übersichtlichkeit der Märkte führen zu dem Glauben, daß diese marktlichen Machtkonzentrationen die Grundlage abgeben könnten für eine einheitliche planmäßige Gesamtwirtschaftsführung [81]).

4. Die zunehmende Betätigung des Staates und anderer öffentlicher Körperschaften. Sie scheint die Ersetzbarkeit der privaten Unternehmerinitiative zu beweisen, wenigstens auf vielen Gebieten.

Bei dieser Deutung der gegebenen Wirtschaftstatsachen spielt auch — ungewußt und unkontrolliert — die Einstellung, das Wunschziel, eine große Rolle und führt zu Fehlurteilen und perspektivisch verschobenen Bildern von den wirklichen Zusammenhängen und ihrer Bedeutung. So wird auch die »gebundene Wirtschaft« als Vorstufe zum Sozialismus begrüßt, weil die zentralistischen Tendenzen zu stark unterstrichen werden.

(3.) Von größter Bedeutung für die Gestaltung der sozialistischen Führungsideologie ist schließlich die s e e l i s c h - g e i s t i g e E i g e n a r t d e r S c h ö p f e r d e r s o z i a l i s t i -

[80]) Vgl. L e d e r e r, Die ökonomische und sozialpolitische Bedeutung des Taylor-Systems, Archiv f. Sozw. u. Sozialp., Bd. 38, S. 755.

[81]) Vgl. D e c k e r (Abschied von der freien Wirtschaft. Die Arbeit. 5. Jahrg., Heft 6, S. 332): »Mit der Beherrschung verschiedener Abschnitte der Wirtschaft durch die kapitalistischen Organisationen entsteht erst die Wirtschaftsführung mit einem mehr oder weniger umfangreichen Wirkungskreis.«

schen Ideensysteme. Obwohl die verschiedenartigsten Persönlichkeiten, die wiederum den verschiedensten Gesellschaftskreisen entstammen, zu den sozialistischen Denkern zählen, so läßt sich doch eine gewisse Einheitlichkeit ihrer seelisch-geistigen Haltung feststellen, die sich sowohl im Erkennen wie im Werten und Wollen kundgibt. Diese Schöpfer der sozialistischen Systeme sind zumeist Charaktere, die in einer mehr oder minder großen Distanz zum »gewöhnlichen Leben« stehen, die durch Erziehung und Schicksal in eine Gegensätzlichkeit zur »bürgerlichen Welt« — der sie meist entstammen — geraten sind, die die Schäden und Unwahrhaftigkeiten in dieser Gesellschaftsschicht und ihrer Lebensführung mit scharfen Augen sehen, die in dieser Welt nicht »vorwärts gekommen« sind oder die nicht in ihr leben wollten oder konnten, weil der »Bourgeois«-Geist ihnen wesensfremd geworden war.

Aus dieser Gegensätzlichkeit heraus — es mag viel Ressentiment in ihr enthalten sein —, aus der Erkenntnis der Schäden der bestehenden Wirtschafts- und Sozialordnung, getrieben durch persönliche Machtansprüche, durch Altruismus, durch Anerkenntnis ethischer Imperative oder durch all diese Motivationen zusammen werden diese Menschen zu »Sozialisten«. Sie wollen eine neue Ordnung der Dinge heraufführen, in deren Mittelpunkt die Freiheit steht, das Befreitsein von der Abhängigkeit der mit Geldmacht oder politischer Macht ausgestatteten Menschen sowie von den Zwangsverhältnissen der sozialen und wirtschaftlichen Organisationen, welche die Menschen zum »Mittel« entwürdigen.

Und aus dieser Einstellung heraus sowie aus dem starken Willen zur Verbesserung der sozialen Verhältnisse entstehen Zukunftsperspektiven, Ideengebilde, die den gegebenen Verhältnissen meist nicht gerecht zu vermögen werden. Je stärker die Distanz zur »Welt« und »Gesellschaft« ist, um so wirklichkeitsfremder sind die Idealsysteme, in denen eine bessere Welt konstruktiv ersonnen ist. Alle sozialistischen Gesellschaftssysteme weisen diesen rational-konstruktiven Zug auf, sie beruhen auf der Meinung, unter mehr oder minder starkem Absehen von dem historisch Gewordenen eine Sozialordnung ins Leben rufen zu können, die allein durch den Willen verwirklicht und durch die Macht des Verstandes zusammengehalten werden kann. Hier findet sich wieder derselbe Technizismus der Denkweise wie beim einfachen

Handarbeiter, jedoch nicht so primitiv, sondern unter Anwendung aller Mittel der Technik und Statistik.

Diese sozialistischen Denker erstreben in ihren ideellen Sozialgebilden eine starke Führungsmacht — meist nicht für ihre Person, aber für die von ihnen vertretenen Gesellschaftsschichten, — die als solche eine Überlegenheit über alle Mächtigen dieser Welt sichern soll oder die jede Führung überhaupt abzuschaffen erlaubt. Es ist ein stark antithetisches Denken, das jedoch auf der gleichen Wurzel entstammt. Diese persönlichkeitsbedingte Einstellung zu den Fragen der Wirtschaftsführung verhindert dann zumeist eine wesensgemäße Erkenntnis der Führungserfordernisse [82]).

[82]) Sombart (Der proletarische Sozialismus, 1. Bd., Jena 1924, S. 48 ff.) schildert den Typus des sozialistischen Denkers als den im Gegensatz zum »Naturmenschen« stehenden »Kunst- oder Geistmenschen«. . . . »Die einen stehen auf den Füßen, die anderen auf dem Kopfe. Jene leben in der Welt, diese gegen die Welt in einer steten Spannung zur Welt, die aus ihrer Künstlichkeit folgt; jene passen sich an, diese nicht. Jene werden mit allem fertig, diese leben beständig in seelischen Konflikten. Jene finden überall Lösungen, diese stoßen überall auf Widersprüche. Und noch ein paar Antithesen: harmonisch — unharmonisch; intime Sachbeziehung — Distanz zur Welt; Wirklichkeitsnähe — Wirklichkeitsferne; Beziehung zum Einzelnen — zum Allgemeinen; zu Menschen — zur Menschheit; kasuistisch — gegnerisch; ‚naiv' — ‚sentimental'. Darum sind jene im Alltagsleben ‚praktisch', diese ‚unpraktisch', im öffentlichen Leben jene ‚politisch', weil Kompromißler, diese ‚unpolitisch', weil Prinzipienmenschen. Die sozialistischen Denker gehören nun sämtlich zu den künstlichen Menschen.« Sombart bezeichnet diesen Typus der Kretschmerschen Einteilung entsprechend als Schizothyme und glaubt auch eine bestimmte körperliche Veranlagung, einen »biologischen Urgrund« nachweisen zu können. Obwohl die seelisch-geistige Haltung der sozialistischen Denker gleiche Züge aufweist, so ist doch hier Vorsicht geboten, diese Haltung auf biologische Erbfaktoren zurückzuführen. Es müßten erst einmal die sozialistischen Denker auf den Typus ihres »Körperbaues« im Sinne Kretschmers hin untersucht werden. Die charakterisierte seelisch-geistige Haltung ist jedoch viel leichter zu verstehen aus einer Gleichartigkeit der Konstellation der Lebensbedingungen, besonders der sozialen Umwelt in der frühen Kindheit. Auch Sombart gibt zu, daß aus den Konstitutionsmerkmalen allein noch nicht zu ersehen ist, warum jene Männer sich negativ zu unserer heutigen gesellschaftlichen Welt einstellen und daß man das persönliche Schicksal zur Erklärung heranziehen muß. Und das gemeinsame Schicksal der sozialistischen Denker sei: »sie alle nämlich sind im Leben Gescheiterte, aus der Bahn Geschleuderte, sei es, daß sie durch ihre Geburt schon aus der Gesellschaft hinausgeworfen wurden (als uneheliches Kind, wie Weitling, als Juden, wie Heß, Marx, Lassalle), sei es, daß ihr Leben sich in einer irgendwie anormalen Weise gestaltete« (S. 55). Gescheitert im Sinne bourgeoiser Lebensauffassung sind sie wohl fast alle. Aber es ist zu fragen: Wollten nicht wenigstens einige von ihnen »scheitern«, weil sie in der satten Behaglichkeit bourgeoiser Lebensführung nicht zu leben vermochten? Auch sind nicht nur unbewußt wirkende Motive der »Abreaktion« wirksam gewesen, sondern auch bewußte Befolgungen erkannter ethischer Imperative. Vgl. hierzu auch Michels, Der neue Sombart, Arch. f. Sozw. u. Sozp., Bd. 53, S. 521 f.

Nicht in allen Sozialsystemen prägt sich dieser persönliche Einfluß, diese »persönliche Gleichung« in gleicher Weise aus.

Beim Syndikalismus findet sich wohl am wenigsten solcher persönlicher Einfluß, obwohl sein Gedankensystem von einer Reihe von »Theoretikern« ausgestaltet worden ist. Diese haben jedoch nichts anderes getan als »die unartikulierten Stimmen der Arbeiter verdolmetscht und glossiert« (Brentano) [83]. Stärker schon ist dieser Einfluß beim Gildensozialismus, dessen Schöpfer (besonders Cole und der Mathematiker und Philosoph Russell) soziologisch und wirtschaftlich gesehen reine »Ideologen« sind. Auch das System von Karl Marx — so stark dieser allem »Utopismus« entgegentrat und nur die gegebenen und in die Zukunft weisenden Wirtschaftstendenzen ablesen wollte — ist stark persönlichkeitsbedingt. Aber sein Aspekt der sozialen und wirtschaftlichen Welt hat die ganze Seh- und Denkweise der marxistischen Arbeiterschaft bestimmt [84]. Obwohl Marx dem Marktgetriebe große Aufmerksamkeit schenkt, verrät auch sein System einen soziologischen Technizismus. Der Kapitalismus ist in ihm »von unten her, aus der Werkstatt heraus, vom Standpunkt des bedrückten Arbeiters« gesehen [85]. Das erklärt teilweise den großen Einfluß dieses Systems besonders auf die industrielle Arbeiterschaft.

Dieser persönliche Einfluß jedoch hat seine Grenzen. Es werden von der Masse der sozialistischen Gefolgschaft schließlich doch nur jene Ideen rezipiert, die auch zugleich Ausdruck ihrer der Klassenlage entsprechenden Wünsche und Zielungen sind. Es gibt Grenzen subjektiv willkürlicher Beeinflussung. Andererseits aber beweist der Marxismus, daß die bestimmte Persönlichkeit eines sozialistischen Denkers ihre Mission erfüllt, indem sie unklare Stimmungen und dumpfe Gefühle der Menge in das helle Licht formulierter Urteile hebt. Und gerade Karl Marx hat — wenn auch seine Beweisführungen meist nicht verstanden wur-

[83]) Brentano, a. a. O., S. 19. Der Ansicht Sombarts: »Es sind Gourmets der sozialen Theorie, die den Syndikalismus als Gedankensystem geschaffen haben« (a. a. O., S. 417) treten entgegen: Cornélissen, Über den internationalen Syndikalismus, Arch. f. Sozw. u. Sozp., Bd. 36, S. 148 ff. und Louis Levine, The labor movement in France, A study in revolutionary syndicalism, New York 1912.

[84]) Vgl. De Man (a. a. O., S. 16): »Der Arbeiter empfindet überall dort, wo der Marxismus vorherrscht, die gesellschaftlichen Mächte als einen Zwang, der seinen Willen bestimmt.«

[85]) Plenge, Marx und Hegel, Tübingen 1911, S. 131.

den — der Arbeiterschaft seiner Zeit gedient, indem er dem sozial Entrechteten, an der Grenze des Existenzminimum stehenden, in Abhängigkeit und Unsicherheit arbeitenden Proletarier wieder einen Glauben und ein Mittel zur ersten geistigen Bewältigung der dem Einzelnen unübersehbaren wirtschaftlichen Welt gegeben hat [86]).

Achtes Kapitel

Grenzen sozialistischer Wirtschaftsführung.

Die Charakterisierung der sozialistischen Führungsideologie bedeutet schon eine immanente Kritik, denn diese Ideologie zeigt sich als nicht angemessen den wirklichen Gegegebenheiten und Erfordernissen. Diese Ideologie ist mehr oder weniger eine geistige Reaktionserscheinung auf drückende wirtschaftliche und soziale Abhängigkeitsverhältnisse. Die folgenden Ausführungen werden die notwendigen Konsequenzen aufzeigen, die sich bei der Durchführung der sozialistischen Führungsideen ergeben würden oder ergeben haben.

Es wird zuerst zu prüfen sein, wie die sozialistische Wirtschaftsführung sich auswirkt bei den drei reinen Typen: der Betriebsdemokratie, dem Genossenschaftssozialismus und dem Zentralismus, also erstens bei dem Versuch, »von unten« her, von der Einflußnahme in Betrieb und Unternehmung die Unternehmungsführung ganz oder teilweise zu übernehmen; zweitens bei genossenschaftlicher Leitung von Einzelunternehmungen oder Unternehmungskomplexen und drittens bei zentralistischer Führung »von oben«.

Der erste Typus umfaßt im wesentlichen die Beeinflussung der Unternehmungsleitung von seiten der Betriebsräte[1]) oder der Betriebsratsmitglieder im Aufsichtsrat.

Kraft ihres begrenzten Einflußbereiches, infolge mangelnder Übersicht über die Marktgegebenheiten und -aussichten, zudem in Ermangelung der zur Unternehmungsführung nötigen Kennt-

[86]) Vgl. Gerhardt, Art. Marxismus, Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft, S. 3269 ff.

[1]) Vgl. zu diesem Abschnitt oben S. 91 ff.

nisse und Erfahrungen ist eine wesentliche Beeinflussung der Unternehmungsleitung in der Richtung der direkten Erhöhung der Unternehmungsrentabilität nicht zu erwarten, noch weniger eine Übernahme der Leitungsfunktionen. Der Tätigkeitsbereich der Betriebsräte bleibt auf die Einzelunternehmung beschränkt, die den Verbänden übertragenen Leitungsfunktionen werden davon nicht berührt. Von Vorteil können betriebstechnische Anregungen und Neuerungsvorschläge sein, auch durch das entspannende Wirken in bezug auf den Gegensatz zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind Möglichkeiten gegeben, die Wirtschaftsleitung zu entlasten. Andererseits aber kann die Betriebsdemokratie dann zu einer wirtschaftlichen Last werden, wenn sie die Leitungsmacht schwächt, deren Pläne durchkreuzt oder sabotiert, ohne einen vollen Ersatz für die behinderte Leitungsfunktion stellen zu können.

Auf diesem Wege ist es also nicht möglich, das sozialistische Endziel zu verwirklichen. Das ist auch von sozialistischer Seite erkannt worden: »Die Praxis hat seit langem gelehrt, daß der Weg zur wirklichen Mitführung der Wirtschaft durch die Arbeitnehmerschaft nicht über die Betriebsräte führen kann«[2]). Man schiebt jedoch dieses Versagen auf die bestehende kapitalistische Wirtschaftsordnung und fordert deshalb eine sozialistische Gesamtwirtschaftsführung, innerhalb deren erst die Betriebsräte ihre wahre Aufgabe erfüllen können. In dem Programm der »Wirtschaftsdemokratie« heißt es: »Solange eine überbetriebliche Wirtschaftsführung, die von den Gewerkschaften beeinflußt wird, nicht besteht, bleiben die wirtschaftlichen Aufgaben der Betriebsräte daher rein privatwirtschaftlicher Natur und können demnach nicht eingeordnet werden in das Streben der Arbeiterschaft nach einer vom Betriebe unabhängigen Führung der Volkswirtschaft«[3]).

Karl Renner sagt: »Die Arbeiterschaft, selbst im Bunde mit der Angestelltenschaft, für sich allein kann den Betrieb nicht führen, sie verliert in wenigen Tagen oder höchstens Wochen den Zusammenhang mit dem Gesamtprozesse der Zirkulation«[4]). Die Betriebsleitung sei, wie die Praxis gezeigt habe, »eine gesonderte und zugleich unerläßliche soziale Funktion« geworden, deren Sozialisierung möglich und notwendig sei, jedoch durch andere Organe als durch die Gewerkschaften erfolgen müsse. Die Betriebsräte aber seien Ansätze zu diesen Organen und Einrichtungen, sie seien sozusagen »Rekrutenschulen der Verwirklichung«. (»Aber zugleich sind sie noch Rekruten!«) Ihr Ziel aber sei »Wirtschaftsführer zu erziehen«[5]). Die Betriebsräte geben begabten Arbeitern oder Angestellten die Möglichkeit zu sozialem Aufstieg, in diesem Sinne sind sie tatsächlich Schulungsstätten für Führer der Arbeiterschaft, aber als Rekrutenschulen für wirtschaftliches Führertum werden sie wohl kaum ausreichende Möglichkeiten bieten. —

[2]) Naphtali, Monopolistische Unternehmungs-Organisationen und die Arbeiterschaft. Die Arbeit, 4. Jahrg. 1927, S. 162

[3]) Wirtschaftsdemokratie, S. 152.

[4]) Renner, Wege der Verwirklichung, Berlin 1929, S. 75.

Auch der Genossenschaftssozialismus vermag das sozialistische Endziel nicht restlos zu verwirklichen. Obwohl in der Produktivgenossenschaft eine »formale Demokratie der Wirtschaftsführung in idealster Form«[6]) vorhanden ist, hat sich doch gezeigt, daß eine gleichmäßige Anteilnahme jedes Genossen an der Leitung unmöglich ist. Die Unternehmungsführung verlangt Einheitlichkeit des Willens, Raschheit der Entschlußfassung und Initiative. Das alles fehlt einem vielköpfigen Gremium, wo jeder gleiche Leitungsmacht besitzt. Die demokratische Leitungsauslese bringt die Gefahr mit sich, daß nicht immer der Leistungstüchtigste gewählt wird, sondern derjenige, der der Masse der Genossen am genehmsten ist. Bei ungleicher Leitungsmacht aber wird der einzelne Genosse, der nicht Wirtschaftsleiter ist, notwendig in die Interessenlage des Kapitalisten geraten, der nur sekundär am Gedeihen der Unternehmung interessiert ist. Die Erfahrung hat auch gezeigt, daß die Entlohnung der Leiter — gemäß dem sozialistischen Grundsatz: »die eigenen Führer im Zustand des Habenichts zu erhalten« (J. Hirsch) — meist hinter der Entlohnung der Leiter kapitalistischer Unter-

[5]) Renner bezeichnet als Wirtschaftsführer »Personen, die durch Begabung, Schulung und Erfahrung berufen sind, auf irgendeinem Gebiet der Wirtschaft zu leiten. Von ihnen sind die Betriebsräte nur eine Kategorie und auch diese ist nicht breit genug: Die Wirtschaftsführung umfaßt das leitende kaufmännische technische, administrative Talent, von dem letzteren ist eine bloße Untergliederung das sog. ‚Personalreferat' « (a. a. O., S. 75). Der Begriff ist zu weit, er umfaßt nicht nur führende und leitende, sondern auch rein verwaltungsmäßige Funktionäre. — Ein Zeugnis sozialistischer Führungsauffassung.

[6]) Wirtschaftsdemokratie, S. 75.

nehmungen zurückbleibt und deshalb tüchtige Leiter oft in solche abwandern.

Der Mißerfolg der Produktivgenossenschaften beruht auf dieser verfehlten Leitungsstruktur. Entweder gingen sie zugrunde aus Mangel an Einheitlichkeit der Leitung, aus Mangel an Kredit, weil sie den freien »kapitalistischen« Kapitalmarkt nicht beanspruchen wollten oder konnten; oder sie wurden selbst »kapitalistisch«, begrenzten die Zahl ihrer Mitglieder und paßten sich in der Leitungsgestaltung der Rationalität ihrer Umwelt an. Durch Begrenzung der Zahl der Genossen wurden sie Unternehmer und Arbeitgeber, die die erforderlichen Arbeitskräfte nach den Marktsätzen ohne Eigentumsrecht entlohnten. Auch sie müssen bei sinkender Konjunktur zu Arbeiterentlassungen und Sperren von Arbeitsstellen übergehen.

Daß diese Art des Genossenschaftssozialismus ein verfehlter Weg zur Verwirklichung der sozialistischen Gesellschaftsordnung ist, wird von sozialistischer Seite zugegeben. »Die Produktionsgenossenschaft hat im allgemeinen versagt: Absatzmangel, Kapitalmangel, Disziplinmangel« [7]).

Einen größeren Erfolg hatten dagegen die Konsumgenossenschaften sowie die von diesen unterhaltenen Produktionsbetriebe, denen der gesicherte Absatz der Genossenschaften eine feste Produktionsgrundlage bot und sie von der Notwendigkeit befreite, sich dauernd veränderten Marktbedingungen anzupassen. Aber das Gebiet der Konsumgenossenschaften ist begrenzt, es umfaßt im wesentlichen uniformen Massenbedarf. Auch hier zeigen sich die gleichen Leitungsschwierigkeiten, wie bei den Produktivgenossenschaften, sie sind aber in ihrer wirtschaftlichen Auswirkung meist nicht so gefährlich wegen der gesicherteren Grundlage der Konsumgenossenschaften. Aber immerhin sind sie teilweise so bedeutend, daß z. B. die privaten Massenfilialbetriebe rentabler arbeiten können und so den Wirkungskreis der Konsumvereine beeinträchtigen. Diese Massenfilialbetriebe haben durch ihre Erfolgsstatistik ein sehr taugliches Mittel zur Auslese des leitenden Personals. J. Hirsch sagt darüber: »Diese Statistik ist nicht demokratisch. Das Prinzip der Demokratie heißt: Die Masse wählt den Führer. Nach welchem Grundsatz wählt die Masse? Wäre sie verständig und gewillt, nur sachlich zu urteilen, so würde sie den Fähigsten wählen. Hier aber sollen Führer für eine Tätigkeit gefunden werden, die der Masse wesensfremd ist; um so stärker wirken die Empfindungen hinein. So ist das Organisationsprinzip schließlich stets noch die Auswahl des Beliebtesten. Die Wirtschaft hat aber ihre eigenen Gesetze, auch für die Führer. Sie antwortet auf die Dauer unerbittlich mit Resultaten; sie sondert nicht den Beliebtesten, sondern den Fähigsten aus, den just für diese Verwendung Fähigsten« [8]). Neben dieser wirtschaftlich nachteiligen Leitungsdemokratisierung steht die Teilnahmlosigkeit der Konsumgenossen und die Gefahr der Bürokratisierung. De Man berichtet: »In allen großen Arbeiterkonsumvereinen, die ich kenne, ist — trotz dem vielfach vorhandenen guten Willen der Leitung! — die Selbstverwaltung durch die Mitglieder um kein Haar ernster zu nehmen als die Aktionäreversammlung der meisten kapitalistischen Gesellschaften. Die Mitglieder, die entweder mit gar keinem oder mit einem lächerlich geringen Kapital beteiligt sind, haben nicht einmal soviel unmittelbares Interesse an dem Gang des Unternehmens wie der Durchschnittsaktionär; es fehlt ihnen außerdem an den finanztechnischen und kommerziellen Kenntnissen, die dazu gehören, Bilanzen und andere Berichte ausreichend zu beurteilen und den Geschäftsgang mit seinen verschiedenen Zweigen zu verfolgen« [9]).

Auch die Konsumgenossenschaften verändern nicht die Wirtschaftsordnung, selbst wenn alle »kapitalistischen« Unternehmungen genossenschaftlich betrieben würden. Sie sind eingegliedert in die Marktzusammenhänge, es besteht Konkurrenz

[7]) Wirtschaftsdemokratie, S. 77. Und zwei weitere Stimmen aus dem deutschen Sozialismus: Bernstein sagt: »Die Produktivgenossenschaft ist ein lebendiger Widerspruch in sich selbst. Für die Aufgabe, welche die Leitung eines Fabrikunternehmens mit sich bringt, wo Tag für Tag und Stunde für Stunde prosaische Bestimmungen zu treffen sind und immer Gelegenheit zu Reibereien gegeben ist, da geht es einfach nicht, daß der Leiter, der Angestellte der Geleiteten, in seiner Stellung von ihrer Gunst und ihrer üblen Laune abhängig sein soll.« (Die Voraussetzungen des Sozialismus, Stuttgart 1899, S. 87.) Und Rosa Luxemburg: »In der Produktivgenossenschaft ergibt sich ... die widerspruchsvolle Notwendigkeit für die Arbeiter, sich selbst mit dem ganzen erforderlichen Absolutismus zu regieren, sich selbst gegenüber die Rolle des kapitalistischen Unternehmers zu spielen. An diesem Widerspruch geht die Produktivgenossenschaft auch zugrunde, indem sie entweder zur kapitalistischen Unternehmung sich rückentwickelt, oder falls die Interessen der Arbeiter stärker sind, sich auflöst.« (Sozialreform oder Revolution, Leipzig 1919, S. 35.)

[8]) Hirsch im Vorwort zu Webb, Die Genossenschaftsbewegung der Konsumenten, S. VIII.

[9]) De Man, a. a. O., S. 355; vgl. auch Webb, a. a. O., S. 154 ff.

zwischen den einzelnen Genossenschaften wie zwischen den anderen Unternehmungen auch. Der genossenschaftliche Betrieb muß genau so rentabel sein wie jede Unternehmung und so unterscheiden sich die Leiter von Arbeitererwerbsgenossenschaften in ihrer Funktion in keiner Weise vom »kapitalistischen« Unternehmer.

Trotz der aufgewiesenen Hemmungen aber wirtschaften die Konsumvereine sogar in den meisten Fällen »kapitalistischer« als der genügsame, nicht mit dem Einsatz eines rationellen Erwerbsstrebens wirtschaftende Kleinhändler. Heimann hat Recht, wenn er darauf hinweist, daß die Konsumgenossenschaften »selbst eine Lücke im kapitalistischen System, eine Unterlassung statt eines vermeintlichen Mißbrauchs ausfindig machen und diese Lücke auszufüllen trachten, indem sie ihrerseits eine verschärfte Konkurrenz in die Kleinhändlersphäre hineintragen«[10]). Und dort, wo nicht eine primitiv demokratische Gleichheitsidee die Fähigkeiten der Leiter dieser Genossenschaften hemmt, können diese genossenschaftlichen Erwerbsunternehmungen in besserer Weise »Rekrutenschulen« für Wirtschaftsführer sein als die Betriebsräte[11]).

Die Einsicht von der begrenzten Wirkungsfähigkeit der Genossenschaften hat sich auch bei einem Teil der Sozialisten durchgesetzt. Man sieht ein, daß die Gemeinwirtschaft durch die Genossenschaften allein nicht herbeigeführt werden kann. »Es gehört viel Phantasie dazu, sich vorzustellen, daß die Schwerindustrie, daß die Landwirtschaft, daß das Verkehrswesen von Konsumgenossenschaften betrieben werden sollen. Theoretisch ist dies gewiß möglich, aber es würden Jahrhunderte vergehen, bis die Konsumentenbewegung dieses ihr heute ganz fern liegende Gebiet der Wirtschaft durchdrungen haben würde, und so lange wartet die Arbeiterschaft nicht«[12]).

Dieser weite Weg des Niederkonkurrierens der »kapitalistischen Unternehmungen« durch Unternehmungen von Arbeitergenossenschaften, die »Besiegung der Konkurrenz durch die Konkurrenz«, wie sie Louis Blanc forderte, — dieser Weg zum Sozialismus wird als unzureichend von der Arbeiterschaft abgelehnt. »Die Arbeiterschaft darf in den kapitalistischen Konkurrenzkampf zwischen den Unternehmungen und ihren Fabrikaten nicht hereingezogen werden. Das Eindringen der Arbeiterschaft in die Wirtschaft muß in überbetrieblicher Form erfolgen«[13]). Nicht auf der Ebene des Marktkampfes soll die sozialistische Wirtschaft sich verwirklichen, sondern »von oben her«, d. h. durch Einflußnahme auf den Staat und die Gesetzgebung oder durch völlige Inbesitznahme der staatlichen Machtmittel.

Beim Syndikalismus liegt die gleiche Problematik vor wie bei den Produktivgenossenschaften, nur in viel schärferer Form. Denn diesem Programm der Aktion fehlen alle Einsichten über die Führung und Leitung von Einzelbetrieben sowie der Gesamtwirtschaft. —

Die nächste Stufe ist der Zentralismus. Bei zentraler Wirtschaftsführung müssen die Unternehmungen ihre Marktselbständigkeit aufgeben, sie haben keinen eigenen Wirtschaftsplan mehr zu realisieren. Ihre Leiter werden zu Ausführungsorganen der Zentralinstanz. Der Unternehmungscharakter geht verloren, die Unternehmungen werden zu Betrieben der zentralen Riesenunternehmung.

Durch diese Zentralisierung entsteht ein ganz neues Wirtschaftsgebilde, eine »Volkswirtschaft«, die nicht mehr durch ein »Ineinandergreifen von Einzelwirtschaften« gebildet wird, nicht mehr ein von den Einzelwirtschaften konstituiertes und getragenes Gebilde, sondern ein Gebilde, in dem die Unternehmungsbetriebe abhängige Teile sind, ein Gebilde, dem alle Führungsmacht der Einzelwirtschaften zufällt und das zu seinem Bestehen einer ganz gewaltigen Führungsmacht bedarf, wenn es seine wirtschaftlichen Direktiven verwirklichen will. Der Zusammenhalt innerhalb einer solchen Zentralwirtschaft ist also ein ganz anders gearteter als der innerhalb der Marktwirtschaft. Er ist straffer, unelastischer. Zentralisierung bedeutet immer in irgendeiner Weise auch Wirtschaftsdiktatur.

Die Einzelbetriebsleiter werden zu »Verwaltungsbeamten«, die lediglich die von der Zentrale ausgehenden Direktiven auszuführen haben. Der Unternehmer verschwindet aus dieser Gesamtwirtschaft. Der Betriebsleiter hat nicht Unternehmercharakter,

[10]) Heimann, Soziale Theorie des Kapitalismus, Tübingen 1929 S. 71.

[11]) Ein Beispiel bieten die von der Großeinkaufsgesellschaft Deutscher Konsumvereine geleiteten Zündholzfabriken, die als einzige sich gegenüber dem Schwedentrust zu halten vermochten.

[12]) Wirtschaftsdemokratie, S. 81 f.

[13]) Naphtali in einem Referat, gehalten in der Vereinigung sozialdemokratischer Juristen. (Nach: Vorwärts, Nr. 534 vom 13. November 1929.)

weil sein Ziel nicht die Rentabilität seiner »Unternehmung« ist, weil er nicht an Marktchancen orientiert ist und die Produktionsmittel den Marktgegebenheiten entsprechend optimal zu kombinieren vermag [14]). Denn — und das ist das wichtigste — es fehlt dieser Zentralinstanz jedes Orientierungsmittel, an dem sie ersehen könnte, in welcher Weise die Leitung der Produktion gemäß den Bedarfsansprüchen der Konsumenten erfolgen soll, wie also die wirtschaftlich zweckmäßigste Kombination der Produktionsmittel vorgenommen werden soll. Nach Ausschaltung des Marktes und der Preisbildung fehlt jeder Anhaltspunkt der volkswirtschaftlich zweckmäßigsten Kombination, es gibt kein Kriterium mehr dafür, eine Wirtschaftsrechnung ist unmöglich. Die Wirtschaftsführung kann nicht mehr den wirtschaftlichen Forderungen genügen, sie wird notwendig irrational, der Willkür unterworfen und allein dieser Tatbestand macht eine solche Wirtschaftsführung auf die Dauer in der Wirklichkeit unmöglich. Diese Tatsache der fehlenden Wirtschaftsrechnung aber bedeutet »ein Argument, vor dem die Freunde der Sozialisierung bedingungslos die Waffen strecken müssen« (Röpke) [15]).

Sind der Markt und damit die Konkurrenz um die besten

[14]) Varga, der gewesene Präsident des Obersten Wirtschaftsrates der Ungarischen Räterepublik, gibt zu, daß die manuellen Arbeiter und die proletarischen Beamten heute nicht reif genug sind, Unternehmerfunktionen zu übernehmen. Das sei jedoch auch nicht nötig, da durch die Enteignung der Großbetriebe im Rahmen eines Proletarierregimes nicht nur ein Personenwechsel in der Leitung des Betriebes stattfindet, sondern ein völliger Umbau des Wirtschaftssystems, welcher »die schwierigsten Funktionen der kapitalistischen Betriebsleitung überflüssig macht«: »Der Betriebsleiter des einzelnen Betriebes innerhalb der sozialistisch organisierten Wirtschaft braucht beim Einkauf keine Marktkenntnis, er kann nicht feilschen, er braucht nicht zu spekulieren, niemand übers Ohr zu hauen. Er bekommt seine Roh- und Hilfsstoffe zu festen Preisen von anderen enteigneten Betrieben der Gesamtheit. Beim Verkauf hat er keinen Kunden aufzutreiben, nicht Reklame zu machen, nicht zu kreditieren und zu finanzieren; zu festen Preisen wird ihm das gelieferte Produkt verrechnet. Die kommerzielle Leitung schrumpft mit dem Aufhören der Anarchie des Wirtschaftslebens zu einer einfachen bürokratischen Funktion zusammen.« (Die wirtschaftspolitischen Probleme der proletarischen Diktatur, Wien 1920, S. 45.) Dabei vergißt Varga jedoch, daß diese Einschrumpfung der Unternehmerfunktionen nur bei den der Zentralinstanz unterstellten Wirtschaftseinheiten erfolgt und der Leiter der Zentralinstanz eine Größe der Führungsaufgabe aufgebürdet bekommt, die bei einem großen Wirtschaftsbereich einem Einzelnen zu erfüllen unmöglich ist.

[15]) Röpke, Art. Sozialisierung, Handwörterbuch der Staatswissenschaft, VII. Bd., S. 574. Ferner: Mises, Die Gemeinwirtschaft, Jena 1922; Halm, Die Konkurrenz; Brutzkus, Die Lehren des Marxismus im Lichte der russischen Revolution, Berlin 1928.

Marktchancen aufgehoben, so wird auch das wirtschaftliche Ertragsstreben seine Triebkraft verlieren. Es wird als Motor der Wirtschaftsdynamik ausgeschaltet und beamtenhafte Strebungen und Motivationen der Betriebsleiter treten an seine Stelle. Aus dem Unternehmer ist nicht nur seiner Funktion nach ein Beamter geworden, sondern auch die psychischen Triebkräfte sind die des Beamten geworden. »Wird er auch besser als der Arbeiter entlohnt — wozu sich der auf dem Grundsatz der Gleichmäßigkeit aufgebaute Staat nur schwer entschließt —, so hat dieses Mehr an Entlohnung keine Bedeutung als Ansporn zur Arbeit. Denn das Risiko des Unternehmens lastet nicht auf dem Organisator, sondern auf dem Staate; jener verliert also nur wenig im Falle des Mißerfolgs, gewinnt aber auch nicht im Falle des Erfolgs. Dazu enthebt ihn der Mangel einer richtigen Kalkulationsbasis beinahe der Möglichkeit, kontrolliert zu werden« [16]).

Da der Marktzwang aufgehoben ist, fällt auch der Arbeitsantrieb der Konkurrenz beim einzelnen Arbeiter fort. Weil aber Arbeitskooperation notwendig Ein- und Unterordnung, also Arbeitsdisziplin verlangt, so muß diese, falls nicht gänzlich neue Arbeitsmotivationen auftreten, durch starken betrieblichen Zwang aufrecht erhalten werden. Selbst Lenin betont: »jede maschinelle Großindustrie, d. h. eben die Produktionsquelle und das Fundament des Sozialismus, erfordert die bedingungslose und strengste Einheit des Willens, der die gemeinsame Arbeit von Hunderten, Tausenden und Zehntausenden von Menschen lenkt. . . . Aber wie kann die strengste Einheit des Willens gesichert werden? Durch Unterordnung des Willens von Tausenden unter den Willen eines einzigen. Diese Unterordnung kann bei idealer Erkenntnis und Disziplinertheit der an der allgemeinen Arbeit Beteiligten mehr an die linde Leitung eines Orchesterdirigenten erinnern. Sie kann die scharfe Form eines Diktatorentums annehmen, — wenn keine ideale Disziplinertheit und Erkenntnis vorhanden sind. Aber, so oder anders, ist die widerspruchslose Unterordnung unter einen einzigen Willen für den Erfolg von Arbeitsprozessen, die nach dem Typus einer maschinellen Großindustrie organisiert sind, unbedingt notwendig« [17]). Auch von dieser Seite her muß also dem obersten Wirtschaftsleiter diktatorische Vollmacht zukommen.

[16]) Brutzkus, a. a. O., S. 80.

[17]) Lenin, Die nächsten Aufgaben der Sowjetmacht, S. 43 f.

Mit dieser Machtakkumulation wird jedoch kaum eine gleiche Akkumulation der Fähigkeiten verbunden sein, wohl aber ist es eine maßlose Erweiterung der Leitungsaufgaben. Gemachte Fehler werden sich volkswirtschaftlich in viel verhängnisvollerer Weise auswirken als wirtschaftliche Fehlhandlungen einzelner Unternehmer. Und bei einem großen Wirtschaftsbereich wird der oberste Wirtschaftsleiter nicht fähig sein, die verloren gegangene Unternehmerinitiative aller früheren Unternehmungsleiter, ihre Einsicht und Erfahrung zu ersetzen und in seiner Person zu vereinigen. Vor allem aber: er wird nicht fähig sein, die Weisheit des automatischen Marktausgleiches durch seine begrenzte Menschenklugheit zu ersetzen. Denn in der Marktwirtschaft erfüllt die automatische Regulierung durch den Preisbildungsprozeß den Hauptteil der Aufgaben, die einer zentralistischen Wirtschaftsführung gestellt sind. Hier erfüllt der Einzelunternehmer — oft ungewollt und meist unbewußt — die Forderungen, die der Markt ihm stellt. In der Marktwirtschaft ist der Markt der eigentliche Wirtschaftsorganisator. Es steckt in dieser nicht von Menschen bewußt gewollten und gestalteten sozialen Zusammenordnung des Marktes mehr wirtschaftliche Vernunft als in all den konstruktiven sozialistischen Wirtschaftsplänen. Die zentrale Verwaltungswirtschaft fordert ein Ausmaß an Führungsmacht und Führungseinsicht, an Führungswillen und Führungsinitiative, das über die Fähigkeiten eines Einzelmenschen oder auch eines Gremiums von »Wirtschaftsführern« weit hinausgeht [18]) und dadurch die Erfüllung des Wirtschaftsprinzips in der Volkswirtschaft verhindert. Fehlleitungen des Kapitals sind die notwendige Folge.

Wenn aber der oberste Wirtschaftsleiter dem wirtschaftlichen Prinzip genügen will, muß er die Fesseln lockern, muß den Einzel-

[18]) Brutzkus (a. a. O., S. 37 f.) geht auf den Vergleich der zentral geleiteten Wirtschaft mit der Leitung der bäuerlichen Hauswirtschaft ein, in der es keine schroffe Demarkationslinie zwischen der Produktion und der Haushaltung gibt — ebenso wie in der zentralen Verwaltungswirtschaft: »Dieser Vergleich, bei dem sich unsere Forscher des Sozialismus offenbar beruhigen, würde in der Tat wesentlich zur Lösung des Problems der Regelung der sozialistischen Wirtschaft beitragen, wenn . . . nun, wenn die beiden Wirtschaftsorganisationen sich auch in ihrem Umfang nahe kommen würden. Die bäuerliche Wirtschaft läßt sich von einem gesunden Bauernverstand übersehen und handhaben. Reicht aber eine analoge Intuition hin, um nicht nur die sozialistische Wirtschaft des großen Rußland, sondern auch schon die eines Kleinstaates zu übersehen?! In derartigen Fällen werden eben die quantitativen Unterschiede zu qualitativen.«

betrieben wieder Unternehmungscharakter verleihen, muß freie Tauschbarkeit walten lassen und — sogleich beginnt wieder das Spiel der »kapitalistischen« Konkurrenzwirtschaft, das alle Führungsmacht wieder aus der Hand des Wirtschaftsdiktators nimmt und sie unter die einzelnen Unternehmungs- und Verbandsleiter verteilt [19]).

Vereinigt aber der zentrale Wirtschaftsleiter alle Leitungsmacht in seiner Hand, so wird diese zentralisierte Volkswirtschaft zur großen »Unternehmung« und der Leiter zum »Riesenunternehmer«, wenn diese Volkswirtschaft nicht autark ist. Denn sobald sie ins Getriebe des Weltmarktes verflochten ist, muß sie »rentabel« sein wie jede Erwerbsunternehmung auch. Das aber kann sie nicht sein, weil die optimale Kombination der Produktionsfaktoren in solcher Riesenunternehmung: Volkswirtschaft nicht mehr von einem einzelnen Menschen vorgenommen werden kann und das einzige Mittel um diese Kombination durchzusetzen, die Marktpreisbildung, zerstört ist. Die letzte Konsequenz der zentralistischen Führungsideologie wäre der Weltzentralismus, der auch noch die letzten Marktbeziehungen aufhebt.

So würde eine den Prinzipien der zentralistischen Wirtschaftsführung entsprechende wirtschaftliche Wirklichkeitsgestaltung notwendig zu einer wirtschaftlichen Weltdiktatur führen und damit macht diese Verwirklichung sich selbst unmöglich.

Der wirtschaftliche Zentralismus bedeutet aber nicht nur Fehlleitung der Produktionskräfte, nicht nur Rückgang der Gesamtproduktivität, — er bedeutet auch eine Einschränkung der persönlichen Wirtschaftsfreiheit in jeder Hinsicht. Der Einzelne ist sowohl als Produzent wie auch als Konsument in so straffer Weise gebunden, wie ihn der Kapitalismus nicht zu binden vermochte. Der Sozialismus, der ausgegangen war, die Wirtschaftsautokratie zu vernichten und an die Stelle einer Herrschaft

[19]) Vgl. Barone: »Se il ministro della produzione si propone di conseguire il massimo collettivo — il che, evidentemente, occorre che egli faccia, quale che sia la legge di distribuzione adottata — si vedono ricomparire nel nuovo regime, sia pure con altro nome, tutte le categorie economiche del regime antico: prezzi, salari, interessi, rendita, profitto, risparmio, ecc. Non solo: ma, dato sempre che con i servizi di cui gli individui e la comunità dispongono, si voglia conseguire quel massimo, si vedono ricomparire quelle medesime due leggi fondamentali che caratterizzano la libera concorrenza, e che sono tanto meglio realizzate quanto più questa è perfetta: cioè costo di produzione minimo e prezzo eguale al costo di produzione.« (Il ministro della produzione nello stato collettivista. Giornale degli economisti. Serie seconda, vol. 37, 1908, pag. 411).

über Menschen die »Verwaltung der Sachen« zu setzen, endet hier in einer Herrschaftsverfassung, die seine letzten Ziele nicht zur Verwirklichung kommen läßt. »Gewiß, es ist eine Verwaltung der Sachen, aber eine Verwaltung, die aus Anlaß der Sachen von Menschen auf Menschen ausgeübt wird; und diese Menschen, die erwählten Vertreter der Volksmehrheit, die von Leidenschaften und Abneigungen beeinflußt werden, sind mit der furchtbarsten Gewalt, der man jemals in der menschlichen Gesellschaft begegnet ist, ausgestattet. Wenn der kapitalistische Staat eine Polizeieinrichtung zum Schutze des Kapitals ist, so ist der sozialistische Staat eine ebensolche Polizeieinrichtung zur Aufrechterhaltung der sozialistischen Ordnung, deren Mittel aber alle, die bisher angewendet worden sind, an Bedrückung und Tyrannei überragen« [20]).

Das haben auch einsichtige sozialistische Denker erkannt, und suchen nach Formen einer sozialistischen Wirtschaft, die den Despotismus der zentralen Verwaltungswirtschaft vermeiden [21]). —

Der grandioseste Versuch, eine zentralistische, marktlose Verwaltungswirtschaft zu verwirklichen, ist der Bolschewismus. An diesem Experiment lassen sich alle notwendigen Folgen zentraler Wirtschaftsführung deutlich aufweisen.

»Solange der Warenmarkt besteht, ist es lächerlich, von Sozialismus zu reden«, hatte Lenin gesagt [22]). Und die Beseitigung

[20]) Bourguin, a. a. O., S. 70.

[21]) Vgl. z. B. Heimann (Sozialisierung. Neue Blätter für den Sozialismus. 1. Jhg., Heft 1, 1930, S. 24 f): »Eine von Fehlern befreite und andererseits bis auf 100% vervollständigte russische Wirtschaft, das wäre das Musterbeispiel einer sozialistischen Wirtschaftsverfassung. Eine allwissende und allmächtige Zentrale teilt die Funktionen aus, sorgt bei Abweichungen vom vorgeschriebenen Programm für den notwendigen Ausgleich, verhütet somit die im Kapitalismus unvermeidlichen Krisen aus Disproportionen der aufeinander angewiesenen Wirtschaftszweige und führt jedem einzelnen Menschen Verbrauchsgüter in derjenigen Art und Menge zu, wie es ihm zu Nutz und Frommen ist. Es gibt keinen vollständigeren Verzicht auf die Freiheit als in diesem grauenhaften Bilde, an welchem jeder lebendige Gedanke, jeder Gedanke einer lebendigen Spontaneität, Aktivität, Entscheidung und Verantwortung abgleitet. Wenn die Wirtschaft wie ein Präzisionsapparat arbeiten soll, so heißt das, daß Millionen und hunderte Millionen Arbeitender zu kleinsten Teilen eines Präzisionsapparates werden und auf jeden Menschenanspruch in ihrer Arbeit verzichten müssen. Es ist schlechterdings das Gegenteil, wie von der Marxschen Vergesellschaftung, so auch und aus demselben Grunde von der freien Verantwortung der Arbeitenden für die Gestaltung ihres Arbeitslebens.«

[22]) Lenin, Die Agrarfrage in Rußland am Ende des 19. Jahrhunderts, Berlin 1920, S. 77.

des Marktes und seine Ersetzung durch eine planmäßige, straffe, einheitliche Leitung der gesamten Volkswirtschaft ist das Ziel des Bolschewismus. Der Weg aber geht nicht direkt auf dieses Ziel hin, die Mittel haben gewechselt, man mußte zeitweise wieder zurückgehen, abwarten, neue Wege suchen.

In der Entwicklung der bisherigen bolschewistischen Wirtschaftspolitik lassen sich deutlich drei Phasen unterscheiden:

Nach einer Übergangsperiode syndikalistischer Aktion, anarchischer Expropriierung und Planlosigkeit in der Gesamtleitung setzt ein extremer Zentralismus ein: die Periode des »Kriegskommunismus«. Nicht von unten her, von den Einzelbetrieben aus, sondern von oben her, sollte die Gesamtwirtschaft aufgebaut und geleitet werden. Und zwar diktatorisch geleitet. Nach Art militärischer Kriegsführung sollte auch die Wirtschaft in dieser noch gegen die letzten Stellungen der Bourgeoisie anstürmenden Phase geführt werden. Mit spezifisch militärischen Mitteln wurde das Wirtschaftsleben in die gewünschte Bahn gezwungen, die »Militarisierung der Arbeit« proklamiert. »An Stelle der Kriegspläne trat ein Wirtschaftsplan, zu dessen Durchführung die Arbeitsarmeen kommandiert werden — in dieser wahrhaft militaristischen Vorstellungswelt blieb kein Platz für den Markt und seine Gesetze« [23]). Die Arbeits- und Betriebsdisziplin, die vollkommen geschwunden war, wurde durch strenge Maßnahmen, durch Schaffung eines Disziplinarkodexes, durch »Betriebsdiktatoren« mit uneingeschränkter Gewalt, durch Einführung des Taylor-Systems u. dgl. wieder aufzurichten gesucht. [24]).

Trotzdem endet diese Phase mit einem ungeheuren wirtschaftlichen Débacle. Die Zentralisierung führte notwendigerweise zu Fehlleitungen der Produktionsmittel, so daß bei keinem Industriezweig von einer Rentabilität mehr die Rede sein konnte. Eine ungeheuerliche Desorganisation im Zusammenwirken der einzelnen Produktionszweige trat ein, der Produktivitätsgrad sank in erschreckender Weise [25]). Die Aufhebung der Marktregulierung

[23]) Pollock, Die planwirtschaftlichen Versuche in der Sowjetunion 1917—1927, Leipzig 1929, S. 56.

[24]) Lenin, Die nächsten Aufgaben der Sowjet-Macht, S. 30 f.

[25]) Siehe Seraphim, Art. Bolschewismus, S. 223. Ferner: v. Bubnoff, Das kommunistische Wirtschaftssystem in der russischen Schwer- und Montanindustrie. In: Der Staat, das Recht und die Wirtschaft des Bolschewismus, Berlin 1925, S. 325 ff. H. v. Eckardt, Schicksal und Bedeutung der Industrie in der russischen Revolution, Archiv f. Sozialw. u. Sozialp., Bd. 51. Haensel, Die Wirtschaftspolitik Sowjetrußlands, Tübingen 1930, S. 30 f.

erforderte einen ausgedehnten Organisationsapparat, der sich wirtschaftlich als Fehlorganisation erweisen mußte. Statt Klarheit und Einheitlichkeit im Aufbau der Wirtschaftsinstanzen ein wirres Durcheinander von Behörden mit im wesentlichen gleichen Befugnissen. Lenin sah den Irrtum, erkannte, daß es verfehlt war, den unmittelbaren Übergang zur kommunistischen Produktion und Distribution vorzunehmen. Er gab zu, daß eine nicht sehr lange Erfahrung ihn zu der Überzeugung von der Irrigkeit dieser Konstruktion brachte, die dem widersprach, was man früher über den Übergang vom Kapitalismus zum Sozialismus geschrieben hatte, zur Überzeugung, daß es, »ohne die Periode der sozialistischen Rechnungslegung und Kontrolle zu durchlaufen, unmöglich ist, selbst zur untersten Stufe des Kommunismus zu gelangen. . . . An der Wirtschaftsfront haben wir bei dem Übergang zum Kommunismus im Frühjahr 1921 eine ernstere Niederlage erlitten als irgendeine Niederlage vorher, die wir uns von Koltschak, Denikin oder Pilsudski holten. Sie kam darin zum Ausdruck, daß unsere ökonomische Politik sich in den oberen Gliedern von den unteren isoliert erwies und nicht den Aufschwung der Produktivkräfte zeitigte, der im Programm unserer Partei als grundlegende und unaufschiebbare Aufgabe erkannt ist« [26]).

Angesichts dieser Niederlage, als der sichere Untergang drohte, warf Lenin das Steuer herum. Es begann die zweite Phase, die des »Staatskapitalismus«. Der veränderte Kurs kam zum Ausdruck in den Prinzipien der Neuen Ökonomischen Politik. Man ging zurück, bezog eine Reservestellung, gab dem Kapitalismus wieder Raum durch Schaffung freierer Erwerbsmöglichkeiten. Der Tauschverkehr setzte wieder ein. Markt und Preisbildung erstanden von neuem. »Mit der Zulassung des Marktes und bis zu einem gewissen Grade auch der freien Konkurrenz bildeten sich wenigstens im Keim wieder alle diejenigen Beziehungen, die für die kapitalistische Wirtschaft charakteristisch sind. In diesen Jahren wurde in Rußland, wie ein treffender Ausspruch lautet, Adam Smith von neuem entdeckt; man kam aus dem Staunen nicht heraus, daß der Markt erfolgreich die Kräfte mobilisierte, die sich für den Zugriff des Glavkismus als unzulänglich erwiesen hatten« [27]). Diesem Spiel der wirtschaftlichen Kräfte aber ließ

[26]) Lenin, Rede auf dem 2. Allrussischen Kongreß der polit. Aufklärungsarbeiter, 17. Oktober 1921, zit. bei Pollock, S. 101 f.

[27]) Pollock, a. a. O., S. 134 f.

man nicht freien Lauf, man hielt die »Kommandohöhen« besetzt, überwachte mißtrauisch dieses neue wirtschaftliche Leben, bereit, jeden Augenblick einzugreifen und es in neue Ketten zu legen. Denn dieses Öffnen der Tore für das Eindringen privatwirtschaftlicher Erwerbskräfte war von Lenin von vornherein nur als »Atempause« gedacht, es sollte »die vollständigste materielle Vorbereitung zum Sozialismus, dessen Vorhof sein, eine Stufe der historischen Leiter, wobei es zwischen ihr und der als Sozialismus bezeichneten Stufe keinerlei Zwischenstufe gibt« [28]).

Aber der Kampf gegen dieses »freie« Spiel der Kräfte, der Kampf gegen den Markt ruhte nicht. Man gab eine Zeitlang die Zügel frei, zog sie aber sofort wieder an, wenn die individualistischen Selbständigkeiten zu groß wurden. »Man bewegt sich zwischen Scylla und Charybdis. Auf der einen Seite steht das Schreckgespenst der kriegskommunistischen Methoden, unter denen jeder Tag neue Enquêten brachte und wo man einmal auf eine wiederholte Frage nach dem Wachstum der Produktion die Antwort erhielt, daß, wenn die Fragen jetzt nicht bald aufhörten, ihr Gegenstand auf Null herabgesunken sein werde. Auf der anderen Seite fürchtete man, die Zügel des Wirtschaftsprozesses zu verlieren, wenn man in den leitenden Stellen nicht genauestens über seinen Gang informiert bleibt« [29]).

Nach Erstarken der Volkswirtschaft, nach Hebung ihres Produktivitätsgrades setzt dann wieder der offene Kampf gegen den freien Markt ein. Es beginnt etwa um 1927 die dritte Phase der bolschewistischen Wirtschaftspolitik: ein planmäßig gestalteter Zentralismus. Der große alles umfassende, das wirtschaftliche Geschehen auf Jahre voraus bestimmende, Wirtschaftsplan, der auf Grund von Erhebungen, mit allen verfügbaren Mitteln der Statistik und Konjunkturforschung aufgestellt ist, beherrscht diese Epoche, in der die bolschewistische Wirtschaft mitten drin steht und die die Probe aufs Exempel werden soll. Der Fünfjahresplan gibt die Direktiven für das gesamte russische Wirtschaftsgeschehen. Man erwartet, daß der Plan das volkswirtschaftliche Leben »zu einer planvollen, krisenlosen Entwicklung, zur größten Vermehrung der Produktivkräfte, zur Industrialisierung, zur Vermehrung des Wohlstandes der Werktätigen und zum Aufbau des

[28]) Lenin, Die Vorbedingungen und die Bedeutung der neuen ökonomischen Politik Sowjetrußlands, Leipzig 1928, S. 16.

[29]) Pollock, a. a. O., S. 231.

Sozialismus« führen wird [30]). Das Endziel ist die völlige Beherrschung des Marktes.

Welche Stellung hat der Unternehmer in der bolschewistischen Wirtschaftsverfassung? Wer erfüllt hier die Unternehmerfunktion?

Eigentliche Unternehmer gibt es nur dort, wo die Unternehmungen im Marktzusammenhang stehen und ihre Leiter mehr oder minder frei über die Produktionsmittel disponieren können, in Rußland also nur im »privatkapitalistischen Sektor«, im Kleingewerbe und Kleinhandel und einem Teil der Landwirtschaft. Hier ist noch ein Markt vorhanden, der jedoch in so starker Weise »reguliert« wird, so daß er seine Funktionen nur noch recht mangelhaft erfüllen kann. Teilweise ist dieser Markt zur Marktattrappe herabgesunken, zu einem Instrument, das die zentrale Wirtschaftsinstanz benutzt, um ihre Pläne durchzuführen, ohne daß bindende Direktiven an jeden Einzelnen zu ergehen brauchen und ohne dadurch den direkten Widerstand der Beteiligten wachzurufen. Solche Marktmanöver werden ganz planmäßig unternommen [31]).

In dem verstaatlichten Sektor muß die Einzelunternehmung ihren Unternehmungscharakter aufgeben, sie wird zum Betrieb, der seine Direktiven von einem Trust [32]) oder sonst einer übergeordneten Stelle erhält. Der »Unternehmer« wird zum Betriebsdirektor. Er ist kaufmännisch unselbständig, steht nur in den

[30]) Bei Pollock, a. a. O., S. 227.

[31]) Varga sagt z. B.: »Die Sowjetregierung kann natürlich nicht dekretieren, wie viel und was die fünfundzwanzig Millionen Bauernhöfe, die Handwerker und Hausindustriellen produzieren, verkaufen und kaufen müssen. Angenommen, wir brauchen eine Steigerung des Baumwollbaus. In diesem Falle werden wir die Preise für Baumwolle erhöhen und gleichzeitig diese Gebiete mit billigem Getreide versorgen, damit der Bauer besser fährt, wenn er Baumwolle für den Staat, als wenn er Getreide für sich selbst baut. Das Mittel der planmäßigen Beeinflussung sind in allem die Kaufs- und Verkaufspreise, wie auch jede Regierungsmaßnahme, die die Lage der Bauernwirtschaft materiell beeinflußt. Man kann die Bauernwirtschaft nur lenken, wenn wir so manövrieren, daß das von uns erstrebte Ziel für die vom individuellen Antrieb geleitete Bauernwirtschaft das vorteilhafteste sein soll.« (Bei Feiler, Das Experiment des Bolschewismus, Frankfurt a. M. 1929, S. 77 f.). Vgl. auch Haensel, a. a. O., S. 99 ff.

[32]) Seraphim (a. a. O., S. 224) definiert: »Der staatskapitalistische Trust Sowjetrußlands ist eine einheitliche Unternehmung, zusammengesetzt aus unselbständigen Teilbetrieben (Fabriken), die sich in voller Abhängigkeit von den zuständigen Staatsorganen befindet, aber als selbständige juristische Person das Recht hat, die Produktion und zwar nur die Produktion nach den Grundsätzen wirtschaftlicher Kalkulation nach eigenem Gutdünken durchzuführen.«

seltensten Fällen mit dem Markt in Verbindung, er empfängt vom Trust die Produktionsaufträge, die Rohstoffe usw. Vor allem aber wird ihm die Verfügung über das flüssige Kapital entzogen, über dessen Verwendung allein die Trustleitung entscheidet. Und diese kann es dorthin lenken, wo es ihr gerade am zweckmäßigsten erscheint. Diese kaufmännische Unselbständigkeit geht soweit, daß der Fabrikdirektor nicht einmal das Recht hat, Aufträge des Trustes, die für seine Fabrik zu Verlusten führen mußten, abzulehnen [33]). So wird der »Unternehmer« mehr oder minder zu einem Verwaltungsbeamten. Die Verbindung mit dem Markt ist aufgehoben. Und damit fallen auch alle Unternehmerfunktionen weg, die durch das Eingegliedertsein in den Marktzusammenhang notwendig waren. Entscheidend für Qualität und Quantität der Produktion ist nicht mehr die Marktnachfrage, sondern sind die Direktiven der Zentralinstanz.

Diese zentrale Leitung bedingt eine ungeheuer starke Bürokratisierung, ein Erstarren jeder Eigeninitiative. Der Bolschewismus schuf »einen bürokratischen Apparat in einem Umfange und von einer Unfähigkeit, daß selbst die zaristische Bürokratie in den Schatten gestellt wurde« [34]). Dauernde Kontrollen sind notwendig, um auch die Innehaltung der Verordnungen zu garantieren [35]).

[33]) Vgl. Pollock, a. a. O., S. 194.

[34]) Pollock, a. a. O., S. 104. Der Kampf gegen diese Bürokratisierung wurde später auch in den eigenen Reihen aufgenommen. Die »Prawda« scheute sich nicht, dieses System als fehlerhaft und unzweckmäßig zu bezeichnen. In diesem amtlichen Organ wurde berichtet, daß ein Aufschwung der Industrie nicht erreicht worden sei, wohl aber eine Entpersönlichung jeder Wirtschaftseinheit, eine Beseitigung der wirtschaftlichen Interessiertheit nicht nur unter den Arbeitern, sondern auch unter dem Leitungspersonal jeden Betriebes. Der Fabrikdirektor wäre zu einem verantwortungslosen Angestellten geworden, der immer im Recht schiene, denn er kann die Schuld an der Unwirtschaftlichkeit auf die Gesamtleitung abwälzen. Die Direktoren seien also nur Agenten und Bittsteller, die sich in der Mehrheit der Fälle damit begnügten, ihre Materialforderungen an die Trustleitung zu stellen. Wird ihnen das erforderliche Material nicht bewilligt, so stellen sie den Betrieb in einzelnen Abteilungen ein, gewissermaßen um der Oberleitung zu zeigen, welchen Wert diese Zentralisation habe. In den Fabriken herrsche daher eine feindliche oder boshaft-ironische Stellung zur Oberleitung des Trusts. Die »Prawda« kam zu dem Schluß, der Kampf gegen den Bürokratismus der Trusts sei solange zwecklos, als nicht das Prinzip der Wirtschaftlichkeit, sondern das des reinsten Bürokratismus vorwalte. (Bei v. Ekkardt, a. a. O., S. 215 f.)

[35]) Pollock (a. a. O., S. 207) erzählt einen vielleicht typischen Fall: »‚Neulich', so berichtet der Direktor eines Trusts, ‚waren in einer unserer Fabriken gleichzeitig vier Untersuchungskommissionen tätig — die Arbeiter- und

Dieses System führt notwendig zu einer Teilung der Verantwortung. Es zeigt sich beim einzelnen Betriebsleiter eine Scheu, verantwortliche Leistungen zu übernehmen. Bei der Überorganisation und der dadurch bedingten Unsicherheit der Kompetenzen will niemand die Verantwortung für einen Mißerfolg tragen. Man sucht diese Verantwortung möglichst auf Vorgesetzte oder auf anonyme Kollektivbeschlüsse abzuwälzen [36]).

Der Betriebsleiter trägt nicht die Verantwortung für den finanziellen Erfolg. Er hat nur den Weisungen zu folgen und die vorgeschriebenen Planziffern zu erreichen. Der Absatz ist nicht seine Sache. Da aber die vorgeschriebene Quantität der Produkte erreicht werden muß, so kann das in vielen Fällen nur auf Kosten der Qualität geschehen.

Dem Betriebsleiter wird auch die Verwertung des Kapitals entzogen — der Profit muß zum größten Teil an den Trust abgeliefert werden. Dies bedingt, daß das Interesse an einer Rationalisierung, an einer Senkung der Produktionskosten nicht in dem Maße vorhanden ist, als bei einem Unternehmer, der mitten im Marktkampf sich zu behaupten hat [37]).

Bauerninspektion, die Trustrevisionskommission, die Kommission für Realisierung der illiquiden Fonds und noch eine weitere, — und dies zur Zeit der Aufstellung des Jahresberichts, wo die Fabrikleitung ohnehin mit Arbeit überlastet ist. Infolgedessen konnte ich als Vorsitzender des Trusts mich mit der Fabrik nicht beschäftigen, denn wenn ich auch noch mit irgendwelchen Forderungen gekommen wäre, so hätte überhaupt alles auf dem Kopf gestanden. So blieb mir nichts übrig, als wieder abzureisen'.«

[36]) Vgl. Feiler a. a. O., S. 104, 215; Pollock a. a. O., S. 86, 107.

[37]) Vgl. Brutzkus (Die Sowjetwirtschaft, ihr Wesen und ihre neuere Entwicklung. Economist, 1929, Heft 7/8, S. 527): »Der Direktor einer Sowjetfabrik ist ein Beamter eines bestimmten Ranges mit einer bestimmten Gage. Es kann ihn interessieren, daß die Produktion vor sich geht. Weniger kann er sich dafür interessieren, daß die Waren gut seien, — die Unternehmung nimmt doch sowieso eine Monopolstellung auf dem Markte ein. Am wenigsten kann es für den sozialistischen Direktor von Interesse sein, die Kosten zu sparen. Man schafft sich dadurch viel Feinde zwischen den Arbeitern und Beamten, unter welchen oftmalen einflußreiche Parteileute sich befinden, und sieht davon keinen persönlichen Nutzen. Daher muß der Staat von Zeit zu Zeit die sog. Sparsamkeits-Kampagnen anstellen. Das Ziel dieser Kampagnen ist durch Revisionen und verschiedene Agitationsmittel zu erwirken, daß die Verwaltungen mit keinen zu großen unnützen Spesen die Unternehmungen belasten. Keine andere Tatsache könnte besser als Beweis dienen, wie grundverschieden das Wesen der Sowjetunternehmungen und der kapitalistischen sei. Kein sog. bürgerlicher Staat würde seine Unternehmer belehren, wie es an Spesen gespart sein soll. Denn diese Aufgabe verstehen gerade die kapitalistischen Unternehmer ausgezeichnet zu erfüllen, und wofür der sog. bürgerliche Staat oftmals zu sorgen gezwungen ist, das ist, daß die kapitalistischen Unternehmer nicht zum Schaden der im Betriebe Beschäftigten in dieser Hinsicht zu weit gehen.«

Man hat versucht diesen Übeln des Zentralismus abzuhelfen dadurch, daß man das Prinzip verfolgte: »Zentralisierung der Leitung und Dezentralisierung der Verwaltung« (genau wie in einer kapitalistischen Großunternehmung), daß man den Betriebsdirektoren gewisse Vollmachten übertrug, sie bei einer Reihe von Maßnahmen mitwirken ließ, die vorher von den Trusts selbständig entschieden wurden (so z. B. bei Aufstellung des Produktionsplanes, bei Neuinvestitionen u. dgl.). Man will einen gewissen Spielraum schaffen, von den Planvorlagen abzuweichen, zu »manövrieren«, d. h. die in den Plänen gegebenen Direktiven mit der speziellen Wirtschaftssituation in Einklang zu bringen [38]). Man versucht ferner, den Betriebsegoismus der Direktoren auszunützen und einen »sozialistischen Wettbewerb« zu schaffen, der den Stimulans des Marktes einigermaßen ersetzen soll [39]).

Aber das sind nur kleine Lockerungen in der Gebundenheit und Starrheit dieses Systems. Wirkliche Unternehmerfreiheit kann dadurch nicht geschaffen werden und es wird auf diese Weise nicht möglich sein, alle wirtschaftlichen Kräfte, deren Einsatz für eine rationelle Wirtschaftsführung unerläßlich ist, zu mobilisieren.

Vor allem aber: Diese »Wirtschaftsführung« geschieht nicht vornehmlich nach rein wirtschaftlichen Prinzipien. Die ganze Wirtschaft und damit auch die Betriebsleitung untersteht politischen Direktiven. Von oben und von unten wird die Betriebsleitung politisch überwacht. Der »rote Direktor« steht an der Spitze des Betriebes und ist Garant dafür, daß die Prinzipien des politischen Regimes auch durchgeführt werden. Der leitende Fachmann ist ihm unterstellt. Und von unten kontrolliert die »Zelle« der im Betrieb tätigen Mitglieder der kommunistischen Partei. Diese Zelle »ist die eigentliche Herrscherin des Betriebes. Die Leitung kann ihre Anordnungen geben und diese Anordnungen sind durchzuführen. Aber am Abend in der Sitzung der Zelle ist der Direktor nicht mehr Direktor, sondern er ist das Parteimitglied, das sich zu verantworten, das der Kritik standzuhalten hat und das in oft stundenlangen Debatten seinen Maßnahmen Billigung erkämpfen muß. Der Leiter eines Betriebes, der sich nicht immer wieder die Zustimmung seiner Zelle gewinnen kann, ist auf die Dauer unmöglich, er kann sich nicht

[38]) Vgl. Pollock, a. a. O., S. 95, 103, 217, 289 f.

[39]) Siehe Feiler, a. a. O., S. 120 ff.

halten«[40]). Gegen Ende des Jahres 1929 jedoch hat man die Leitungsmacht der »Zelle« erheblich eingeschränkt und dem Roten Direktor diktatorische Befugnisse über die Betriebsangehörigen verliehen. —

Der Unternehmer ist aus dieser Wirtschaft verschwunden — wenn man nicht die kleinen Gewerbetreibenden, Händler und Bauern, denen aber jede Wirtschaftsfreiheit genommen ist, als solche ansehen will. Die Unternehmerfunktion ist von der Wirtschaftszentrale übernommen worden. Pollock sagt: »Die eigentliche Unternehmerfunktion, die Pioniertätigkeit für den technischen Fortschritt und die Vorausnahme des zukünftigen Bedarfs ist an die obersten Wirtschaftsbehörden übergegangen. Wichtige Entscheidungen werden heute im OVWR oder im Gosplan mit genauerer Kenntnis der Gesamtlage getroffen, als es einem einzelnen Unternehmer möglich wäre. Eine wichtige Rolle bei der raschen Durchführung des technischen Fortschrittes können die Aufhebung des Fabrikgeheimnisses ebenso wie systematische Forschungsarbeiten spielen. Schließlich muß hier auch die Interessiertheit jedes in der Produktion Beschäftigten am technischen Fortschritt, die durch gesellschaftliche Hochgeltung und mit Prämien wachgehalten wird, erwähnt werden«[40a]).

Diesen Vorteilen steht jedoch der große Nachteil entgegen: das Fehlen einer rationellen Wirtschaftsrechnung.

Wer erfüllt die Funktionen des Marktes, den Ausgleich zwischen Angebot und Nachfrage und die Leitung der Produktionsfaktoren an die Stellen des dringendsten Bedarfes?

Da eine Marktorientierung nicht vorhanden ist, so liegt es im Belieben und Ermessen der wirtschaftlichen Zentralbehörden, die Kapitalien auf die verschiedenen Erwerbszweige zu verteilen. Aber bei solchem Verfahren sind Fehlleitungen und Fehlinvestitionen unvermeidlich. Es ist die Nichtanerkennung des Zinses als Manometer der Kapitalfülle oder des Kapitalmangels, des Zinses als untrüglichen Wegweisers für die Aufteilung der knappen Kapitalgüter, und es ist die Überschätzung menschlicher Weisheit im Leben der Wirtschaft, die dahin führen, daß einerseits große Kapitalien investiert werden, deren Ertrag höchst zweifelhaft oder erst in später Zukunft zu erwarten ist, während anderer-

[40]) Feiler, a. a. O., S. 141.
[40a]) Pollock a. a. O., S. 381.

seits es an den nötigsten Lebensmitteln fehlt und Menschen Hungers sterben. Die ganze Denkweise ist rein technologisch, nicht volkswirtschaftlich. So berichtet z. B. Feiler: »‚Wie Kinder die alles haben wollen', urteilte mir ein erster westeuropäischer Fachmann — kauft man die neuesten, die teuersten, die kompliziertesten Maschinen und technischen Anlagen, ohne zu fragen, ob man sie auch rationell werde betreiben können, ob man die Arbeiter und die Leiter finden oder heranziehen könne, die mit ihnen umzugehen verstünden — und ob diese Spitzenleistungen der westlichen Technik, erdacht und kalkuliert für Länder mit hohem Lohnniveau und nur in solchen rentabel, hier überhaupt einen Sinn und eine wirtschaftliche Begründung haben. Höchste Maschinisierung, Idol des Materialismus, ist die Losung«[41]).

Mag auch die »Kapital«bildung, der Verzicht auf Konsumgüter der Gegenwart zugunsten solcher in der Zukunft, durch das bolschewistische Zwangssparsystem eine größere sein als in den »kapitalistischen« Ländern, — nicht darauf allein kommt es an, sondern auf die Art der Investition; darauf, in welcher Zeit sich diese investierten Kapitalien reproduzieren. Die Funktion eines technischen Pioniers vermag vielleicht eine Wirtschaftszentrale zeitweise zu erfüllen, — nicht jedoch die Funktionen des Marktes.

Die russische Industrie arbeitet dementsprechend auch mit so hohen Selbstkosten, daß an eine Konkurrenz mit dem Ausland gar nicht gedacht werden kann. Das ganze bolschewistische Experiment war überhaupt nur unter zwei Voraussetzungen möglich; erstens dadurch, daß 85% der Bevölkerung in der Landwirtschaft tätig sind und relativ unabhängig von den zentralistischen Experimenten ihren Nahrungsbedarf decken und zweitens durch die rigorose Absperrung vom Ausland. Ohne die Beherrschung des Außenhandels hätte sich das Industrialisierungsprogramm nicht durchführen lassen. Trotzki begründet diese Abschließung vom Weltmarkt: »Der Markt würde uns unbedingt seiner Herrschaft unterwerfen, wenn wir uns mit dem Markt allein messen würden, denn der Weltmarkt ist stärker als wir. Er würde uns durch seine scharfen Konjunkturschwankungen schwächen, und

[41]) Feiler, a. a. O., S. 97. — Haensel (a. a. O. S. 85): „Die Errichtung riesiger Kornfabriken des Staates in einem Lande von mehr als 20 Millionen Bauernhöfen, die vorsätzlich ihre Kornerzeugung einschränken, weil man sie künstlich an der freien Verfügung darüber hindert, ist ein wirtschaftlicher Unsinn . . ."

nachdem er uns einmal geschwächt hätte, würde er uns mit dem quantitativen und qualitativen Übergewicht seiner Warenmasse bezwingen« [42]).

Dem Bolschewismus ist das Ökonomische nicht das Wichtigste, er zieht seine Kraft aus tieferen Wurzeln als aus dem Verlangen nach mehr Wirtschaftsgütern. Die heroische Kraft der Selbstverleugnung des Einzelnen und seiner persönlichen Ansprüche an die Gemeinschaft sucht trotz allem die Forderung von Karl Marx zu verwirklichen: »Das Selbstgefühl des Menschen, die Freiheit . . . in der Brust dieser Menschen erst wieder zu erwecken. Nur dieses Gefühl . . . kann aus der Gesellschaft wieder eine Gemeinschaft der Menschen für ihre höchsten Zwecke, einen demokratischen Staat machen« [43]). Ob aber der Weg über die restlose Unterdrückung Andersdenkender und die Diktatur einer Minderheit das Ziel erreichen wird, eine »Gemeinschaft der Menschen für ihre höchsten Zwecke, einen demokratischen Staat« zu machen, — muß der Zukunft überlassen bleiben. Die sozialpsychologische Bilanz des Bolschewismus läßt sich zurzeit noch nicht ziehen, die ökonomische ist passiv. »Und wenn man die Frage stellt«, sagt Somary, »was von der bolschewistischen Episode — denn eine Episode muß sie bleiben, ob sie nun ein oder zwei Jahrzehnte dauert — dauernd zurückbleiben wird, so vermag ich nur ein einziges Moment zu erblicken: die dauernde Steigerung des Selbstgefühls der Industriearbeiter, weit über das Maß hinaus, das ihrer derzeitigen Stellung im Produktionsprozeß zukommt, aber wohl auch mit Wirkungen für die Zukunft, die sich nicht unterdrücken lassen. Daraus können sich Möglichkeiten für die Durchgeistigung der industriellen Arbeiter ergeben, von denen einzelne Anzeichen vielleicht schon jetzt bemerkbar sind« [44]). —

[42]) Trotzki, Kapitalismus oder Sozialismus? Berlin 1925, S. 77.

[43]) Marx-Engels-Nachlaß, I. Bd., Stuttgart 1902, S. 366.

[44]) Somary, Wandlungen der Weltwirtschaft seit dem Kriege, Tübingen 1929, S. 141. Über die ökonomische Bilanz sagt Haensel (a. a. O. S. 109 f.): »Das russische Experiment ist nicht nur ein Hemmnis für die wirtschaftliche Wohlfahrt des russischen Volkes . . ., sondern auch für die Wirtschaft Westeuropas bedeutet es einen schweren Schlag. Die ganze Politik der Industrialisierung ist darauf gerichtet, die Einfuhr europäischer Fabrikerzeugnisse für die nächste Zukunft, koste es was es wolle, auszuschalten, und ‚Dumping' sowjetrussischer Erzeugnisse mit Hilfe des Monopols des Außenhandels wird benutzt, um die wirtschaftlichen Nöte Westeuropas aus rein politischen Erwägungen zu verstärken.«

Bei den Mischtypen sozialistischer Wirtschaftsführung zeigen sich die gleichen Schwierigkeiten wie bei den betrachteten reinen Typen.

Dem Zentralismus scheinbar entgegengesetzt ist die Ideologie eines wirtschaftlichen Parlamentarismus. Auf Grund eines demokratischen Wahlrechts oder auf Grund einer »ständischen« Gliederung soll einem Wirtschaftsparlament die Führung der Gesamtwirtschaft obliegen. Hierbei ergeben sich jedoch folgende Schwierigkeiten:

Schon die Bildung eines einheitlichen Gesamtwillens durch Abstimmung ist in einem Wirtschaftsparlament viel schwieriger als in einem politischen, weil die wirtschaftlichen Interessendifferenzierungen viel stärker sind als die politischen [45]). Ferner: eine Mehrheitsentscheidung über die Fragen der Wirtschaftsführung wird meist immer nur bestimmte Wirtschaftsparteien zu wirtschaftlicher Führungsmacht gelangen lassen. Bei Wechsel in der Mehrheitsgrundlage würden die wirtschaftlichen Führungsprinzipien auch wechseln, die Wirtschaft würde so von einer Krise in die andere gestürzt. Soll jedoch eine bestimmte »ständische Gliederung« erhalten bleiben, so darf das Wahlrecht nicht demokratisch gestaltet sein [46]).

Eine solche Stabilisierung der wirtschaftlichen Machtverhältnisse aber stellt sich jedem wirtschaftlichen Fortschritt entgegen. Denn die wirtschaftliche Entwicklung wandelt dauernd die Machtverhältnisse zwischen den einzelnen Wirtschaftsgruppen.

[45]) Vgl. Carl Landauer, Die Ideologie des Wirtschaftsparlamentarismus In: Die Wirtschaftswissenschaft nach dem Kriege, Bd. 1, München u. Leipzig 1925, S. 170 ff.

[46]) Landauer (a. a. O., S. 175) sagt hierüber: »Nun muß aber jedes sozialföderalistische System die Stimmenzahl zwischen den einzelnen Bevölkerungsgruppen zu verteilen suchen nach Maßgabe der Bedeutung, die den einzelnen Teilen im Leben der Gesellschaft zukommt, denn die Voraussetzung einer Föderation ist, daß von tatsächlichen Machtverhältnissen der Partikularkörper ausgegangen wird, weil eine übergeordnete Macht fehlt, die das Machtverhältnis der Teile unabhängig vom Bestehenden regeln könnte. Gesellschaftliche Macht einer Bevölkerungsgruppe ist unter modernen Verhältnissen — von wenigen, meistens dauerhaften Ausnahmen abgesehen — wirtschaftliche Macht, und tatsächlich laufen ja die Pläne einer rein berufsständischen Verfassung stets darauf hinaus, den Anteil an politischen Entscheidungen im wesentlichen nach dem wirtschaftlichen Machtverhältnis zu bestimmen. Dies bedeutet aber, solange der Kapitalismus besteht, im Ergebnis das gleiche wie eine Zuteilung von sehr vielen Pluralstimmen an jeden Angehörigen der wirtschaftlich bevorzugten Schichten, die ja an Köpfen wenig zahlreich sind.«

Deshalb ist auch niemals eine Machtgleichheit zwischen den einzelnen Wirtschaftsgruppen möglich.

Beim Wirtschaftsparlamentarismus ist ein Preisbildungsprozeß nicht von vornherein ausgeschlossen. Ein »freier« Preisbildungsprozeß wird aber kaum möglich sein, denn er würde sofort wirtschaftliche Machtverschiebungen herbeiführen. Der Preisbildungsprozeß wird einer so starken »Regulierung« unterliegen müssen, daß er seine wirtschaftliche Funktion kaum noch zu erfüllen vermag.

Der Wirtschaftsparlamentarismus ist bisher noch in keiner Form verwirklicht worden. »Dem Wirtschaftsföderalismus kommt zugute, daß er noch nie Wirklichkeit war, während es der Werbekraft der parlamentarischen Demokratie Abbruch tut, daß man die Grenzen dessen, was sie leisten kann, aus Erfahrung kennt« [47]).

Die nächsten Beziehungen zum Wirtschaftsparlamentarismus zeigt der Gildensozialismus. Obgleich die einzelnen Gilden selbständig sind, so regelt doch das »Gildenparlament« weitgehend das Wirtschaftsleben; es übernimmt nicht nur alle wirtschaftlichen Regulierungsfunktionen des Staates, sondern auch die Funktion der Preisbildung. (Die Ideologie ist hier nicht einheitlich.) Damit aber ist der freie Markt aufgehoben.

Aber auch, wenn die einzelnen Gilden ohne Vermittlung einer Zentralinstanz selbständig miteinander ihren Austausch vollziehen würden, so würde doch ein selbsttätiger Marktausgleich mit freier Preisbildung nicht möglich sein, denn in einer Wirtschaftsorganisation, in der sich die einzelnen Produktionszweige als riesige geschlossene Einheiten gegenüberstehen, ist kein Raum mehr für einen Markt, für ein freies Spiel von Angebot und Nachfrage. Die »Preise« werden dann durch Vereinbarungen »festgesetzt«, sie bilden sich nicht mehr am Markte, der Austausch erfolgt direkt zwischen den einzelnen Wirtschaftskomplexen. Es bliebe vielleicht »noch etwas übrig, was wir, von der kapitalistischen Epoche aus betrachtet, einen letzten Überrest des freien kapitalistischen Marktes nennen könnten« (Weil) [47a]), aber der

[47]) Landauer, a. a. O., S. 175.

[47a]) Weil, Gildensozialistische Rechnungslegung, Archiv f. Sozw. u. Sozp., Bd. 52, S. 213. — Weil kritisiert scharf bestimmte Methoden gildensozialistischer Rechnungslegung, er hält jedoch mit Neurath eine naturalwirtschaftliche Vergleichung, eine »mengenmäßige Erfassung der technischen Möglichkeiten« für durchführbar. »Die objektiv feststellbare technische Verteilung

Preisbildungsprozeß hätte im wesentlichen seine Funktion verloren. Es kommt ganz auf die Art der Dezentralisation der selbständigen Wirtschaftseinheiten an. Es gibt eine Grenze der Zentralisierung, bei der ein freier Marktausgleich notwendig aufhören muß. Und diese Zentralisationsgrenze ist im Gildenstaat erreicht.

Auch bei den Sozialisierungsversuchen, die keine »Vollsozialisierung« anstreben, liegen die Leitungsschwierigkeiten ähnlich. Die Schaffung von öffentlichen Unternehmungen oder von Gemeinwirtschaftskörpern unter Mithilfe und Beteiligung des Staates führt noch nicht zum Sozialismus. Entweder übernimmt der Staat (oder andere öffentliche Körperschaften) die Rolle des Kapitalisten oder er wird Unternehmer und hat dann die gleichen Funktionen zu erfüllen wie jeder Privatunternehmer auch. Für die Erfüllung dieser Funktionen sind jedoch nicht die gleichen Vorbedingungen gegeben wie beim privaten Unternehmer. Der Staat arbeitet schwerfälliger, bürokratischer, die Unternehmungsleitung ist weniger elastisch und ist abhängig von politischen Strömungen. Das haben z. B. die Verhandlungen über die Sozialisierung des Bergbaues in Deutschland deutlich gezeigt. In dem Bericht der Sozialisierungskommission heißt es: »Die Verhandlungen der Kommission haben neben allen Vorzügen der staatlichen Bergwerksverwaltung derartig eklatante Beispiele für die Unzulänglichkeit dieses langsamen Staatsorganismus ergeben, daß ein Zweifel an der Notwendigkeit einer völligen Umgestaltung schon bei dem gegenwärtigen Umfang des Staatsbergbaues überhaupt nicht bestehen kann. Überhäufung der qualifizierten Beamten mit Kleinarbeit, unzweckmäßiger Wechsel der Stellen, absolut sehr geringe, im Verhältnis zur Privatindustrie direkt lächerliche Besoldung, Einengung der freien Betätigungsmöglichkeit, weitgehender Mangel an Verantwortungsfreudigkeit in finanziellen Fragen, vervielfachtes Vorgesetztenverhältnis bis hinauf zur Abhängigkeit vom Parlament, jahrelanges Verhandeln über Fragen, die in der Privatindustrie in wenigen Stunden entschieden werden, kurz: in allem Kontrolle über Kontrolle statt Vertrauen und Anreiz zum selbständigen Handeln, das sind die Kennzeichen dieser Organi-

innerhalb des Produktionsprozesses, die naturale Vergleichung technischer Kräfte und Größen, wirtschaftlicher oder kultureller Möglichkeiten (!) ist ausführbar« (a. a. O., S. 216).

sation, in der selbst die Tüchtigsten und finanziell Uninteressiertesten, soweit sie dort verbleiben, nur mit größter Einschränkung einen befriedigenden Wirkungskreis finden, und in die selbst der Ehrgeiz und das Pflichtgefühl preußischen Beamtentums trotz der ständigen Vergleichsmöglichkeit und des Antriebes durch die konkurrierende Privatindustrie eine wirklich wirtschaftliche Orientierung niemals hat bringen können« [48]).

Die Grundsätze der staatlichen Unternehmungsführung haben sich teilweise geändert. Die Staatsunternehmungen werden mehr und mehr nach privatwirtschaftlichen Grundsätzen betrieben, der Staat wird Kapitalist oder überläßt als »stiller Teilhaber« die Unternehmungsleitung privaten Unternehmern. In beiden Fällen ist das gemein- oder gemischtwirtschaftliche Unternehmen ebenso »kapitalistisch« wie alle anderen Erwerbsunternehmungen auch [49]).

Dieser »relative Staatssozialismus« [50]) wird zum »absoluten Staatssozialismus«, wenn die sämtlichen Produktionsmittel in das Eigentum des Staates übergeführt werden. Da dann die Produktionsmittel sich in der Hand eines einzigen Besitzers befinden, ist eine Preisbildung für diese Produktionsmittel nicht mehr möglich, somit auch keine Wirtschaftsrechnung [51]). Dieser absolute Staatssozialismus aber ist eine Form des Zentralismus.

Die Erfahrungen, die man in Deutschland in bezug auf kollektive Wirtschaftsführung in den Gemeinwirtschaftskörpern gemacht hat, sind für die Arbeiterschaft in keiner Weise ermutigend

[48]) Bericht der Sozialisierungskommission. 3. Aufl. Berlin 1921, S. 32.

[49]) Generaldirektor Silverberg sagte auf der Züricher Tagung: »Das gemischtwirtschaftliche Unternehmen ist gemischtwirtschaftlich nur nach der Besitzseite; nach der Betriebsseite, nach der Führung des Unternehmens, ist es kapitalistisch, oder es ist überhaupt nicht, und die, die ich kenne, bei denen ich mitwirke, z. B. das größte gemischtwirtschaftliche Unternehmen der Welt, das Rheinisch-Westfälische Elektrizitätswerk, die sind nach der Besitzseite ‚sozialistisch', nach der Betriebs- und Führungsseite ‚kapitalistisch', oder sie sind nicht.« (Schriften d. Ver. f. Sozialpolitik, Bd. 175. S. 84.)

[50]) v. Wiese unterscheidet: »Der absolute wirtschaftliche Staatssozialismus strebt die Überleitung aller Produktionsmittel (Kapital und Boden) in das Eigentum der öffentlichen (bestehenden, historisch gewordenen) Gemeinwesen an. — Der relative (abgeschwächte) Staatssozialismus strebt die Überleitung eines großen Teils aller Produktionsmittel (Kapital und Boden) in das Eigentum der öffentlichen (bestehenden) Gemeinwesen an und sucht die daneben vorhandene private Produktion und den privaten Handel mehr oder weniger ihrer zentralisierten und regulierenden Leitung zu unterwerfen.« (Staatssozialismus, Berlin 1916, S. 42 f.) Findet z. B. nur eine Kommunalisierung statt, so können die einzelnen Gemeinden in Wettbewerb treten, wodurch der Preisbildungsprozeß aufrecht erhalten werden kann.

[51]) Vgl. Halm, Die Konkurrenz, S. 30 ff.

gewesen. Der Leitungseinfluß der Verbraucher war überhaupt illusorisch und derjenige der Arbeiterschaft hat sich teilweise im Bündnis mit dem des Unternehmertums gegen die Verbraucher geltend gemacht. Diesen »unverhüllten Gruppenegoismus der Arbeiter und die Ohnmacht der Verbraucher« bezeichnet Heimann als die »größte unter allen Enttäuschungen, die der Sozialismus in den letzten Jahren erlebt hat« [52]). Heimann meint jedoch, daß dieses Zusammengehen der Vertreter der Arbeiter in den Gemeinwirtschaftskörpern mit den Unternehmern nicht als Bündnis zwischen zwei gleichberechtigten und zu gleicher Einsicht gelangten Parteien zu erblicken sei, sondern als »die Hilflosigkeit von Anfängern, die es plötzlich den geübten Meistern gleichtun wollen. Nimmt man die Meister weg, so wächst ihre Einsicht keineswegs den Zurückbleibenden zu, wie dies die Enteignungstheorie annimmt, sondern die ‚Atmosphäre der Erfolgswirtschaft' ist zerstört«. Und Heimann kommt zu dem Resultat: »Gerade weil der Mechanismus für die Auslese der Wirtschaftsleiter im Kapitalismus so primitiv arbeitet, ist er unbedingt zuverlässig, und er wirkt nicht nur zugunsten der beteiligten Privaten, sondern auch der Gesamtversorgung« [53]). —

Das Führungsprogramm der »Wirtschaftsdemokratie« fußt auf einer eingehenden Betrachtung der Tendenzen, die den »organisierten Kapitalismus« geschaffen haben und halten. Die »Wirtschaftsdemokratie« bejaht diese Entwicklung und hat sich zur Aufgabe gesetzt, sie vorwärts zu treiben im gleichzeitigen Interesse des sozialen Aufstiegs der Arbeiterschaft und der Sicherung der Entfaltung aller produktiven Kräfte in der Gesamtwirtschaft.

Neben dem Ausbau der gewerkschaftlichen Eigenbetriebe sind es vor allem zwei Wege, auf denen man zur Führungsmacht und damit zur Verwirklichung der Wirtschaftsdemokratie zu gelangen sucht:

1. Demokratisierung durch unmittelbare Anteilnahme der Arbeiterschaft an den Organisationen der Wirtschaftsführung.

2. Demokratisierung durch wachsende Unterwerfung der organisierten Wirtschaftsmächte unter die Macht des demokratischen Staates [54]).

[52]) Heimann, Mehrwert und Gemeinwirtschaft, Tübingen 1922, S. 143.

[53]) Heimann, a. a. O., S. 142 f.

[54]) Wirtschaftsdemokratie, S. 35.

Welcher Einfluß ist durch diese Maßnahmen zu erwarten?

Die »Organisationen der Wirtschaftsführung« sind insbesondere die Selbstverwaltungskörper, aber auch die aus freien Entschlüssen der Unternehmer entstandenen Organisationen und Verbände, die durch Zusammenschluß die Durchführung der Unternehmerfunktionen erleichtern sollen. Letztere Organisationen sind von größerem Einfluß auf die Führung eines bestimmten Industriezweiges als die mit Hilfe des Staates zustande gekommenen Selbstverwaltungskörper. Diese haben bisher kaum führend gewirkt, wohl aber regulierend und beschränkend auf die Unternehmungsleitung der zugehörigen Unternehmungen.

Die »Wirtschaftsdemokratie« definiert die wirtschaftlichen Selbstverwaltungskörper als »Zusammenfassungen der Wirtschaftseinheiten (Unternehmungen) oder der in ihnen tätigen Menschen eines Wirtschaftszweiges zum Zwecke der Ausübung wirtschaftlicher Führungsbefugnisse im Rahmen einer von der Gesamtheit, repräsentiert durch den Staat, bestimmten Zielsetzung«[55]). Die Zielsetzung ist also letztlich durch den Staat bestimmt. Sie braucht demnach nicht den wirtschaftlichen Erfordernissen zu entsprechen und sie wird dies wahrscheinlich um so weniger tun, je größer der tatsächliche Einfluß von Arbeiterschaft und Konsumenten ist, die fast immer ihre jeweilige Interessenlage zum Ausgangspunkt der Zielsetzung zu machen versuchen werden. Vermögen sich aber die wirtschaftlichen Erfordernisse durchzusetzen, so führen in diesen Selbstverwaltungsorganisationen die Unternehmer, und der Kampf der verschiedenen Interessenten innerhalb dieser Organisationen ist nur ein Hemmnis für die Durchsetzung der Unternehmerfunktionen. Es ist also schon die Willensbildung in diesem Selbstverwaltungskörper ein schwieriges Problem, besonders auch insofern, weil schließlich der Staat mit seinem Machtwort eine beliebige Zielsetzung herbeiführen kann, die nicht den wirtschaftlichen Erfordernissen zu entsprechen braucht. Notwendige Folge solcher Organisationen, auch wenn sie wirklich führend sein wollen, ist eine Erstarrung und Bürokratisierung. Die Unternehmerinitiative wird gelähmt, der Produktivitätsgrad wird sinken[56]).

Auch ein Mitbestimmungsrecht der Arbeiterschaft in den

[55]) A. a. O., S. 36.

[56]) Vgl. z. B. G. Brecht, 10 Jahre Kohlenwirtschaftsgesetz in: Das Problem der Wirtschaftsdemokratie, Düsseldorf 1929.

Unternehmerverbänden wird wohl kaum zu einer tatsächlichen Mitführung durch die Arbeitervertreter führen, denn hier stehen die wirtschaftlichen Erfordernisse so stark im Vordergrund und bestimmen allein die Zielsetzung, daß ein in anderer Richtung wirkender Einfluß seitens der Arbeiterschaft kaum zu erwarten ist. Die Erfahrungen mit den Betriebsratsmitgliedern in Aufsichtsräten haben das zur Genüge erwiesen. In welcher Weise dieser Leitungseinfluß geltend gemacht werden soll, wird nicht gesagt[57]). Auch hier wird die Mitführung entweder illusorisch oder sie wird sich als Hemmnis der Auswirkung der Unternehmerfunktionen erweisen. Ob die psychischen Wirkungen einer solchen Anteilnahme der Arbeitervertreter in den »Machtzentren der Wirtschaft« einen ausreichenden Ersatz bieten kann für höchstwahrscheinlich eintretende Produktivitätsminderung und damit verbundene Reallohnsenkung, ist fraglich. Dem einzelnen Arbeiter liegt meist an einer Reallohnerhöhung mehr als an dem Bewußtsein, daß ein Vertreter der Arbeiterschaft — formal! — Teil hat an der übergeordneten Führungsmacht seines Gewerbezweiges oder seiner Unternehmung. Denn bei dieser formalen Teilnahme wird es bleiben. Und diese ganze Maßnahme kann sich sehr nachteilig für die Arbeiterschaft auswirken. »Man nimmt durch die Überspitzung des Paritätsprinzips auch im Punkte Wirtschafts führung die Verantwortlichkeit für eine Entwicklung, die man doch nicht entscheidend genug beeinflussen kann. Man bringt die Arbeitnehmervertreter, die überall ‚dabeisitzen' sollen, in die Gefahr, entweder zu Figuranten oder zu Querulanten zu werden«[58]).

Durch diese zwangsweise Kollektivisierung der Unternehmertätigkeit aber wird diese ihrer notwendigen Eigenschaften beraubt. Es wird ein solches »Unternehmer«kollektiv in anderer Weise zusammengesetzt sein als etwa ein Leitungskollegium einer

[57]) Felix Pinner, Wirtschaftsdemokratie, Berliner Tageblatt, Nr. 426 vom 8. September 1928.

[58]) Vgl. Stolper (Sozialistische oder liberale Wirtschaftsdemokratie? Der deutsche Volkswirt, Bd. 2, Nr. 50, 1928, S. 1698): »Die Grenze der Realpolitik wird schon überschritten mit der Forderung der gesetzlichen Vertretung der Gewerkschaften in der Geschäftsleitung monopolartiger Unternehmungsorganisationen. Man sucht vergebens nach einem Wort der Andeutung, wie sich die Gewerkschaften das vorstellen. Soll wirklich Herr Bosch sich mit dem Sekretär der Gewerkschaft der chemischen Arbeiter in die Geschäftsführung der I.G.-Farbenindustrie teilen, oder der Vorsitzende der Metallarbeiter in das Direktorium des Stahlvereins eintreten?«

Großunternehmung. Die Gegensätze werden durch politische Einflüsse verschärft, eine einheitliche Willensbildung erschwert, dadurch die Initiative und Arbeitsfreudigkeit gelähmt. Vor allem aber wird die für das Unternehmerhandeln unerläßliche Selbstverantwortlichkeit zerstört. »Geteilte Verantwortung ist nicht halbe Verantwortung, sondern gar keine Verantwortung. Der Unternehmer wird zum ausführenden Organ einer Kommission gemacht, an der er zwar teilnimmt, aber deren Majoritätswillen er unterworfen sein wird. Nicht selten wird es ihm mindestens im Unterbewußtsein gar nicht einmal so unerwünscht sein, wenn er an den Folgen zeigen kann, wie schlecht seine Widersacher beraten waren« [59]).

Das Gleiche ergibt sich bei den Staatsbetrieben. Man erkennt die Mangelhaftigkeit in der Führung der Staatsbetriebe an, aber ist optimistisch in bezug auf die Zukunftsmöglichkeiten solcher Betriebe: »Die Mängel des alten Staatsbetriebes, die auch in dem Sozialisierungsgutachten unterstrichen wurden, — ‚Einengung der freien Betätigungsmöglichkeit, Mangel an Verantwortungsfreudigkeit in finanziellen Fragen, vervielfachtes Vorgesetztenverhältnis bis hinauf zur Abhängigkeit vom Parlament', sind bei moderner Organisationsform öffentlicher Betriebe in weitem Maße überwunden oder jedenfalls überwindbar« [60]).

Selbst wenn auch die Mitwirkung der Arbeiterschaft in den Staatsbetrieben und in sonstigen Leitungszentren der Wirtschaft gesichert wäre, so wäre dadurch noch keine neue Ordnung im Ineinandergreifen dieser einzelnen Organisationen geschaffen. Sie stünden innerhalb des Marktgetriebes, es bestünde Konkurrenz und der Preis würde nach wie vor als Regulator wirksam sein. Nur der wirtschaftliche Apparat wäre noch schwerfälliger, unelastischer und anpassungsunfähiger geworden.

Deshalb ist weiteres Erfordernis: die »Demokratisierung« durch wachsende Unterwerfung der organisierten Wirtschaftsmächte unter die Macht des demokratischen Staates. Zum Aufgabenkreis des Staates soll vor allem die F ü h r u n g der Wirtschaft gehören. Der Staat soll nicht nur das Wirtschaftsleben regulieren, sondern ihm die letzten Direktiven geben. Dabei ist vorausgesetzt, daß die Arbeiterschaft auf Grund des politischen Wahlrechtes diesen Staat beherrscht. Also: durch Erringung der

[59]) Adolf W e b e r, Ende des Kapitalismus? 3. Aufl., München 1929, S. 83.
[60]) Wirtschaftsdemokratie, S. 47.

Staatsmacht sucht man in den Besitz der Wirtschaftsmacht zu gelangen. Dies bedeutet eine Art von Staatssozialismus.

»Relativer« oder »absoluter« Staatssozialismus? In dem Programm heißt es: »Wir können uns keine politische Demokratie vorstellen, ohne daß wir an den Staat denken. Der Staat aber ist ein Gemeinwesen, das heißt eine über allen einzelnen stehende öffentliche Körperschaft, die einen Gemeinwillen ausdrückt. Das Wesen der Wirtschaftsdemokratie ist daher erst erfüllt, wenn die Verfügung über die Produktionsmittel nicht mehr Einzelnen zu Privateigentum für private Zwecke zusteht, sondern einem Gemeinwesen der Wirtschaft, das einen wirtschaftlichen Gemeinwillen verkörpert, in dem nicht mehr der private Nutzen Einzelner, sondern der Gemeinnutzen bestimmend ist« [61]). Also: ein »Gemeinwesen der Wirtschaft«, das alle Betriebe »als abhängige Sozialgebilde in sich begreift«, soll Eigentümer sämtlicher Produktionsmittel werden.

Herrscht in diesem »Gemeinwesen der Wirtschaft« (mehr oder minder »freie«) Preisbildung oder nicht? Das ist die zentrale Frage.

Und diese Frage wird in dem Programm nicht mit der unerläßlichen Eindeutigkeit beantwortet, die dieses grundlegende Problem verlangt. Eine »freie« Preisbildung jedoch wird in einer verwirklichten »Wirtschaftsdemokratie« nicht mehr vorhanden sein, der Markt wird in so starker Weise »reguliert« werden, daß der Preisbildungsprozeß abgedrosselt wird und seine Funktionen nicht mehr erfüllen kann. Es wird von den Verfassern des Programms verkannt, daß die heutige Wirtschaft — trotz aller Verbands- und Monopolbildungen — doch noch eine durch die Preisbildung sich selbst regulierende Marktwirtschaft ist, es wird insbesondere verkannt, daß der Zins als Regulator des Kapitalmarktes — trotz aller »Selbstfinanzierung« — seine Funktion erfüllt und das Kapital an die Stellen der kaufkräftigsten Nachfrage lenkt. Die Verfasser des Programms aber meinen: »In der Gegenwart findet nicht nur die Ansammlung des Kapitals bei den einzelnen Unternehmungen oder bei den einzelnen Menschen unter den Einflüssen der Willkür und des Zufalls statt, sondern es wird auch der Kapitalstrom, der sich aus den einzelnen Quellen bei den Banken und anderen Instituten angesammelt hat, ungeregelt, ohne gemeinwirtschaftlichen Plan, gelenkt nur durch

[61]) Wirtschaftsdemokratie, S. 15.

die Verschiedenheit der Gewinnaussichten auf den verschiedenen Gebieten, wieder der Wirtschaft zugeführt. An Stelle dieses willkürlichen Prozesses, der seinerseits zur Abschöpfung hoher Finanzgewinne aus dem Gesamtprodukt der Wirtschaft führt, wird eines Tages die planmäßige Lenkung des Kapitalstromes im Interesse der Gemeinwirtschaft erfolgen müssen« [62]).

Wie aber — nach welchen Kriterien — soll diese »planmäßige Lenkung des Kapitalstromes im Interesse der Gemeinwirtschaft« erfolgen? Wird der Zins als Regulator ausgeschaltet — so ist erst der Willkür Tür und Tor geöffnet. Dann haben wir die bolschewistische Wirtschaft mit ihrer zentralen Lenkung der Kapitalien und mit ihren notwendigen Fehlleitungen, die die einzelnen Fehlinvestitionen »kapitalistischer« Unternehmer weit in den Schatten stellen würden.

Ob nun mit Hilfe eines »Marktes« oder ohne solchen — die »Wirtschaftsdemokratie« erweist sich hier als reiner Zentralismus. Die Funktionen des bestehenden und unentbehrlichen Preisbildungsprozesses sind nicht erkannt. »Ohne echte Wirtschaftsführung arbeiten die einzelnen Unternehmungen nebeneinander«. Und diese planmäßige Wirtschaftsführung sei um so erforderlicher, weil der Regulierungsfaktor der freien Konkurrenz nicht mehr richtig funktioniere [63]). Es wird anerkannt, daß der Konkurrenzkampf auch im »organisierten Kapitalismus« nicht aufgehoben sei, sondern nur andere Formen angenommen habe [64]). Solange aber Konkurrenz (in welcher Form auch immer) und Privateigentum an den Produktionsmitteln besteht, ist auch die Regulierung des Wirtschaftslebens durch den Preisbildungsprozeß ermöglicht. Die Verfasser der »Wirtschaftsdemokratie« haben recht, wenn sie sagen: »Wo die regulierende Kraft der freien Konkurrenz ausgeschaltet ist, bleibt für die privatkapitalistische Produktionsweise keine Rechtfertigung mehr« [65]). Diese regulierende Kraft der Konkurrenz *aber besteht noch*. Sie setzt sich — wenn auch unter Hemmungen und Friktionserscheinungen — trotz aller wirtschaftlichen Organisierung durch. Die einzelnen Unternehmungen arbeiten nicht »nebeneinander«, sondern sind durch den Markt und die Preisbildung eng miteinander verflochten. Und dort, wo die Konkurrenz ihre Funktionen tatsächlich nicht mehr erfüllt, muß eingegriffen werden —

[62]) Wirtschaftsdemokratie, S. 176.
[63]) Wirtschaftsdemokratie, S. 65
[64]) Wirtschaftsdemokratie, S. 11.
[65]) Wirtschaftsdemokratie, S. 56.

sei es nun vom Staat oder von einem anderen »Gemeinwesen der Wirtschaft« —, um dieses Funktionieren wieder zu ermöglichen. Denn die Konkurrenzwirtschaft allein vermag die Unternehmerfunktion zu erhalten, nicht aber eine zentralistisch geleitete Beamtenwirtschaft. Und als solche würde sich die Verwirklichung der »Wirtschaftsdemokratie« erweisen [66]).

Soll die Unternehmerfunktion erhalten bleiben, so kann das nicht geschehen durch ein Vorwärtstreiben der monopolistischen und staatssozialistischen Tendenzen in der heutigen Wirtschaft, sondern durch Erhaltung der Konkurrenzwirtschaft, die Staatseingriff nicht ausschließt, sondern sogar in manchen Fällen fordert, um das Funktionieren des Konkurrenzmechanismus zu sichern. Die Unternehmerfunktion kann nur erhalten werden, wenn dem Staat nicht die ihm wesensfremde Aufgabe der Wirtschafts*führung* aufgebürdet wird, sondern wenn er lediglich die Regulierung der Wirtschaft im Sinne gesamtwirtschaftlicher oder ethischer Grundforderungen vorzunehmen hat.

Das Verhältnis des Staates zur demokratischen Wirtschaft ist in diesem Programm ungeklärt. Was bedeutet ein »Gemeinwesen der Wirtschaft«? In welchem Verhältnis steht es zum politischen Gemeinwesen, dem Staat? Der Begriff »Wirtschaftsdemokratie« hat hier dazu verführt, sich die Wirtschaft analog dem Staate, die Wirtschafts»verfassung« analog der Staatsverfassung zu denken. Die Volkswirtschaft ist aber ein ganz andersartiges Gebilde als der Staat, ruht auf ganz anderen Voraussetzungen als dieser. Soweit sie Marktwirtschaft ist, fehlt ihr eine rechtlich gesatzte Verfassung, welche die Machtverteilung und politische Willensbildung bestimmt wie es die Staatsverfassung tut, es fehlt der einheitliche »wirtschaftliche Gemeinwille«, der nach bewußt gesetztem und frei gewolltem Plan das ganze Wirtschaftsgeschehen lenkt [67]). Die

[66]) Vgl. G. Albrecht (»Wirtschaftsdemokratie«. Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik. N.F., Bd. 130, S. 124 f.): »Wirtschaftsdemokratie ist also nicht irgendwelche Beteiligung oder Mitwirkung der Arbeitnehmerschaft an der Wirtschaftsführung oder in den Organen der Wirtschaft, sondern Beseitigung der freien Unternehmerwirtschaft, Wirtschaftsführung nach dem Willen des Volkes, d. h. des Proletariats.«

[67]) Vgl. Adolf Weber (Das Ende des Kapitalismus? S. 78): ». . . Es sollte damit gewissermaßen als Gegenstück zu dem grundlegenden Satze: ‚Alle Staatsgewalt geht vom Volke aus' die Norm proklamiert werden: ‚Alle Wirtschaftsgewalt geht vom Volke aus'. Dabei hat man aber den ganz fundamentalen Unterschied zwischen dem Staat und dem Wesen der Volkswirtschaft übersehen. Der Staat kann und muß durch einen ein-

sozialistische zentrale Verwaltungswirtschaft jedoch ist ein Gebilde, das, weil einheitlich geleitet, durch rechtliche Normen sich eine »Wirtschaftsverfassung« geben kann. Ist dann aber diese »Wirtschaftsverfassung« nicht identisch mit der Staatsverfassung, oder ein Teil der Staatsverfassung, nachdem doch dem sozialistischen »Staat«, der des politischen Machtcharakters entkleidet ist, nur mehr die »Verwaltung der Sachen« obliegt? Die Übertragung eines Begriffs aus der politischen Sphäre in die wirtschaftliche hat hier zu Unklarheiten und falschen Vorstellungen über das Wesen einer Wirtschafts»verfassung« geführt, die im wesentlichen auf einer Verkennung des Wesens und Funktionierens der Marktwirtschaft beruhen [68]).

Das Politische und das Wirtschaftliche werden nicht rein geschieden. Im Begriff »Wirtschaftsdemokratie« verquicken sie sich gegenseitig, so daß die rein volkswirtschaftlichen Grundfragen verdeckt werden. »In der Hauptsache aber wird man dem Wesen der Ökonomie mit Anwendung der Kategorien Liberalismus und Sozialismus viel gerechter, als wenn man Analogien aus der politischen Sphäre (Demokratie, Aristokratie usw.) zugrunde legt. Das Kernproblem aller gesellschaftlichen Wirtschaft ist: Verkehr oder Zuteilung? das aller Politik: wer kann Macht ausüben?« sagt v. Wiese und weist besonders noch auf die Unvereinbarkeit von Demokratismus und Sozialismus hin, deren Unterschied dann zutage trete, wenn man einsieht, »daß ein sozialistisches Gemeinwesen die Züge tragen müßte, die den preußischen Staat seit Friedrich Wilhelm I. am meisten charakterisieren, nämlich die dem Heere entlehnten Merkmale straffster Bureaukratie und Disziplin. Ein sozialistisches Gemeinwesen kann dabei monarchisch, aristokratisch oder f o r m a l demokratisch sein« [69]).

heitlichen Willen gestaltet werden. Die Volkswirtschaft ist aber das Ineinandergreifen der Einzelwirtschaften, die über die ganze Welt verteilt, aufeinander angewiesen sind. Dieser Tauschverkehr k a n n n i c h t durch einen einheitlichen Willen von oben her geregelt werden, er unterliegt ‚Gesetzen', die sich aus der Eigenart der wirtschaftlichen Beziehungen ergeben.«

[68]) Vgl. L. v. W i e s e (Liberalismus und Demokratismus in ihren Zusammenhängen und Gegensätzen. Zeitschrift für Politik, 9. Bd., 1916) über den Begriff der wirtschaftlichen Demokratie: ». . . In Wirklichkeit war diese Beibehaltung der alten Kategorien beim Fortschritt vom Politischen zum Wirtschaftlichen ein Fehler, der bis heute viel Verwirrung angerichtet hat« (S. 413).

[69]) v. W i e s e, a. a. O., S. 415. Über die Beziehungen zwischen Liberalismus und dem wirtschaftsdemokratischen Programm siehe G e r h a r d t, Liberalismus und Wirtschafts?emokratie. (Wirtschaftsprobleme der Gegenwart Heft 5). Berlin 1930.

Aus den eigenen Reihen ersteht Kritik an den ungelösten Fragen der »Wirtschaftsdemokratie«. Man will sich nicht beruhigen, man sucht die durch das Wort »Wirtschaftsdemokratie« verdeckten Grundprobleme vorerst einmal zu klarer Formulierung zu bringen. So hat L e i p a r t, der Vorsitzende des A.D.G.B. die ganze Problematik der »Wirtschaftsdemokratie« aufgerollt, indem er die grundsätzlichen Probleme in den Vordergrund stellte. In einem Vortrage sagte er:

». . . Ist also Wirtschaftsdemokratie der gleiche Begriff wie G e m e i n w i r t s c h a f t im Sinne der Reichsverfassung? Ist Wirtschaftsdemokratie schon Gemeinwirtschaft, oder ist sie nur der Wegbereiter der Gemeinwirtschaft? Und ich muß weiter fragen: Bedeutet Wirtschaftsdemokratie die Selbstverwaltung der Wirtschaft, so wie sie unser Nürnberger Beschluß und die Reichsverfassung verlangen? Also wirkliche S e l b s t v e r w a l t u n g, wenn auch unter öffentlicher Kontrolle? Oder eine Wirtschaftsverwaltung durch staatliche Organe? Dann ist zu fragen, wer an dieser Selbstverwaltung, wenn es sich um eine solche handelt, beteiligt sein soll? Nur Arbeitnehmer und Arbeitgeber, wie in der Reichsverfassung vorgesehen, oder auch die Konsumenten?

Es taucht auch die Frage auf, wenn wir uns die Wirtschaft als eine Verwaltung, als eine demokratische Verwaltung vorstellen: Werden nicht K o n f l i k t e entstehen zwischen der demokratischen S t a a t s v e r w a l t u n g und dieser demokratischen W i r t s c h a f t s v e r w a l t u n g? Wir müssen jedenfalls im voraus prüfen, wie solche Konflikte vermieden oder gelöst werden können. Und würde eine solche demokratische Wirtschaftsverwaltung nicht auch einen V e r w a l t u n g s a p p a r a t erfordern, der zur Beamtenwirtschaft, also zur Bürokratisierung führt? Kann man in der Wirtschaft einen Verwaltungsapparat mit einer solchen Gefahr der Bürokratisierung überhaupt gebrauchen? Ist eine F ü h r u n g der W i r t s c h a f t möglich durch einen Verwaltungsapparat? Ist eine z e n t r a l e Führung überhaupt möglich? Eine zentrale Führung der gesamten Wirtschaft, wenn auch nur eines einzelnen Landes oder muß an Bezirksverwaltungen gedacht werden?

. . . Kann der S t a a t die gesamte Wirtschaft leiten? . . . Wird später an die Stelle der Wirtschaftsdemokratie, die eine verbesserte Form der organisierten kapitalistischen Wirtschaft ist, dann die sozialistische Wirtschaftsordnung treten? Wie denken wir uns deren Organisation und Leitung? . . . Es tauchen hier alle die Fragen auf, die das Verhältnis der Wirtschaft zum Staat betreffen. Das Gemeinwesen Wirtschaft im Gemeinwesen Staat, also Gemeinwesen im Gemeinwesen oder Staat im Staate? Oder geht die Wirtschaft wenn sie sich umgewandelt hat, im Staat auf oder auf den Staat über? . . . Ich glaube, daß eine solche staatliche Verwaltung der Wirtschaft praktisch nicht möglich ist, und glaube auch, daß es falsch ist, anzunehmen, die Wirtschaft könne ein selbständiges Gemeinwesen sein« [70]).

Diese Fragen, die noch vor der Veröffentlichung des Programms der »Wirtschaftsdemokratie« gestellt wurden, werden auch durch das Programm nicht eindeutig beantwortet.

[70]) L e i p a r t, Auf dem Wege zur Wirtschaftsdemokratie? Berlin 1928. S. 6 ff. und S. 16.

Die Unsicherheit des Weges bedrückt vor allem den Gewerkschaftsführer, der ein klares Ziel vor sich sehen will. So appelliert auch Leipart schließlich an die Wissenschaft: »Ich meine wirklich, es ist notwendig, daß unsere Wirtschaftswissenschaftler uns in deutlichen Umrissen im Zusammenhang mit der Erörterung dieser Fragen sagen sollten, wie ungefähr dann die sozialistische Wirtschaft weitergeführt werden soll und kann. Das scheint mir deswegen notwendig zu sein, weil die Gewerkschaften daraus erkennen könnten, ob durch die Forderung nach Wirtschaftsdemokratie die Entwicklung zu diesem Ziele gefördert oder gehemmt wird« [71]). —

Ein solcher Wirtschaftswissenschafter, der sich zum Sozialismus bekennt und der mit den Mitteln der Erkenntnis sich um das Problem der sozialistischen Wirtschaftsführung bemüht, ist Eduard Heimann. Seine Ideen nehmen eine Sonderstellung innerhalb der sozialistischen Gedankenwelt ein. Heimann gebührt das Verdienst, die fundamentale, aber vom Sozialismus fast vollkommen vernachlässigte, Frage der Wirtschaftsrechnung in die sozialistische Diskussion geworfen zu haben. Er ist dabei in einen Gegensatz geraten zu der rein marxistischen Auffassung sozialistischer Wirtschaftsführung. Er lehnt nicht nur die Marxsche Mehrwertlehre ab [72]), sondern verwirft auch die »sonderbar kindliche Vorstellung, daß das Volk als Ganzes seine Wirtschaft leiten und überhaupt unmittelbar seine Geschicke lenken könne«. Diese Vorstellung ruhe bei Marx auf einer Theorie von verhängnisvoller Fehlerhaftigkeit: »Sein Glaube an die organisierende Leistung des Kapitalismus war so groß, daß er auch glauben konnte, der Sozialismus brauche bei der Übernahme der Wirtschaft eigene Leistungen überhaupt nicht mehr zu vollbringen. Wirtschaften reduziere sich auf eine große Anzahl ganz einfacher Teilfunktionen, wie das Schalten von Hebeln oder das Registrieren von Ziffern in der Buchführung; solche Tätigkeiten könne grundsätzlich jeder durchschnittlich begabte Mensch ausfüllen und benötige dazu nicht einmal eine besondere Schulung, so daß die Eintönigkeit der Einzelarbeit durch periodischen Wechsel der Tätigkeiten aufgehoben werden würde . . . Es ist erschütternd zu sehen, daß viele Dezennien nach Marx Lenin

[71]) Leipart, a. a. O., S. 8.
[72]) Heimann, Mehrwert und Gemeinwirtschaft.

mit genau dieser Verblendung in seine Revolution hineingegangen ist: er hat im Jahre 1918 öfters die Entbehrlichkeit jeder besonderen Wirtschaftsführung betont; er glaubte infolgedessen, der bloße Umsturzwille genüge für die Gründung des sozialistischen Freiheitsreiches, und er wurde schließlich zur Errichtung der denkbar schroffsten Herrschaft über die Arbeiterschaft gedrängt, als er die tatsächliche Schwierigkeit der sachlichen Aufgabe und die Unzulänglichkeit der Menschen erfuhr« [73]).

Heimann lehnt die zentralistische Wirtschaftsführung ab, er erstrebt eine »sozialistische Marktwirtschaft«, in der der Markt bestehen bleibt, in der Konkurrenz herrscht und in der sich Preise bilden. »Der Markt ist das eigentlich Wirtschaftliche an der modernen Wirtschaft; seine Zerschlagung wäre ein Sprung in das Nichts« [74]). Der Markt allein erlaubt — wirtschaftlich — eine exakte Wirtschaftsrechnung, er aber allein ermöglicht auch — sozial — eine gewisse Wirtschaftsfreiheit. »In den unpersönlichen Preisen drückt sich der Gang der Gesamtwirtschaft aus, und jeder ist diesem System unterworfen und am Gehorsam interessiert; jeder aber hat einen Spielraum der Freiheit und Entscheidung und ist mit einer Teilverantwortung belastet, der er sich nicht entziehen kann und die es ihm unmöglich macht, sich hinter einem zentralen Befehl zu verschanzen« [75]). Also Marktwirtschaft — aber »sozialistische« Marktwirtschaft! Und das bedeutet doch wieder Bindung an zentrale Direktiven. »Sozialistische Aufgabe ist es, die technischen von den sozialen Bedingungen des Marktes zu sondern und der freien Bewegung der wirtschaftenden Menschen solche zentralen Bedingungen zu setzen, daß ein kapitalistischer Ausbruch vermieden wird. Der Markt funktioniert kapitalistisch, wenn er sich selbst überlassen bleibt oder wenn man ihn im Sinne besonderer kapitalistischer Interessen lenkt; aus sozialistischen Bedingungen muß nach dem gleichen Marktgesetz ein sozialistischer Ablauf folgen, der niemanden aus der Teilnahme an der Verantwortung entläßt und daher auch niemandem die Herrschaft gestattet« [74]). Wie soll dieser sozialistische Markt, der keinerlei Herrschaftsbeziehungen mehr aufkommen läßt, geschaffen werden? Heimann sagt:

[73]) Heimann, Sozialisierung. Neue Blätter für den Sozialismus. I. Jhg., Heft 1, S. 22 f.
[74]) Heimann, Sozialisierung, S. 26.
[75]) Heimann, A. a. O., S. 28.

durch Abschaffung des Privateigentums an den Produktionsmitteln. Aus dem »beschränkten und konzentrierten Privateigentum am Kapital« soll ein »allgemeines Sondereigentum« gemacht werden, »dann entfällt die Kapitalherrschaft und mit ihr ihr Ausdruck in einem sozial abgesonderten arbeitslosen Einkommen, das individualistische Eigentums- und Organisationsprinzip aber wäre beibehalten« [76]). Auch der Zins soll als Regulator der Kapitalverwendung nicht ausgeschaltet werden, anders als im Bolschewismus. Das kann erreicht werden durch Bestehenlassen der Konkurrenz trotz des verstaatlichten Kapitaleigentums. Denn Angebot und Nachfrage von Kapital geht nicht von einer öffentlichen Zentralstelle aus, sondern von vielen öffentlichen Stellen, die mit verschiedenen Personen besetzt sind und jeweils am Erfolge gerade ihrer Arbeit ideell und materiell interessiert sind. Durch diese Dezentralisierung werde eine Konkurrenz geschaffen als notwendige und hinreichende Bedingung der Zinspreisbildung, das individuelle oder gar das private Eigentum am Kapital sei dafür nicht mehr erforderlich [77]).

Heimann sucht ersichtlich den Notwendigkeiten jeder Wirtschaftsführung gerecht zu werden. Angesichts seiner Konstruktion einer sozialistischen Marktwirtschaft erheben sich jedoch eine Menge Fragen, deren Beantwortung erst über die Lebensmöglichkeit und Wirtschaftlichkeit einer solchen Wirtschaftsordnung entscheiden würde.

Diese Wirtschaftsverfassung stellt ein Staatsmonopol dar und zwar sowohl auf der Nachfrage- wie auch auf der Angebotseite des Kapitalmarktes [78]). Es ist nun durchaus möglich, daß zwar das Gesamteigentum an Kapitalgütern dem Staate (oder der »Gesellschaft«, deren juristische Organisationsform dann der Staat wäre) zusteht, aber der Besitz den Leitern der einzelnen Produktionsbetriebe. Die Disposition über die Produktionsmittel, die Produktionsleitung üben dann im wesentlichen die Organe des Staates, des Eigentümers aller Produktionsmittel, aus. Ihnen sind diese Mittel lediglich überantwortet, sie haben nur ein »ius delegatum«, während dem Staat das »ius proprium«

[76]) Heimann, Über Konkurrenz, Monopol und sozialistische Wirtschaft. Die Arbeit, Jhg. 1929, S. 617.

[77]) A. a. O., S. 620 f.

[78]) Vgl. Heimann (a. a. O., S. 619): »In ökonomischer Hinsicht kann die sozialistische Wirtschaftsorganisation als ein großes Monopol — in der Hand des Gemeinwesens — aufgefaßt werden.«

zusteht [79]). Durch dieses Verfahren ist es möglich, eine Art von Konkurrenz zu schaffen.

Selbst angenommen, diese Art von Konkurrenz erfülle die notwendigen und hinreichenden Bedingungen einer freien Preisbildung und damit auch des Marktausgleichs, so treten dann erst die Fragen der Wirtschaftsführung in den Vordergrund und verlangen eine eindeutige Lösung.

Das Kapital ist im Eigentum des Staates. Welchen Leitungseinfluß hat dann der Eigentümer auf die Dispositionshandlungen der Wirtschaftsleiter? Und in welcher Form treten diese »zentralen Bedingungen« auf?

Der Staat als alleiniger Kapitalist bestimmt notwendig den Grad der Sparkapitalbildung. Es liegt also ein Zwangssparen vor. Nach welchen Kriterien erfolgt dieses? Wieweit bestimmt der Staat auch die Form der Kapitalbildung? Sind hier nicht Möglichkeiten von Fehlleitungen gegeben, die das Maß der im Kapitalismus möglichen Fehlinvestitionen weit übersteigen? Denn jeder Betriebsleiter wird doch schon aus »Betriebsegoismus« — ähnlich wie heute in der Sowjetwirtschaft — möglichst den Gewinn wieder in »seinem« Unternehmen anlegen wollen. Wie ist es bei Unrentabilität eines Wirtschaftsbetriebes? Wer entscheidet über seine Stillegung? Der beamtete Wirtschaftsleiter wird solange als möglich den Betrieb als Grundlage seiner Stellung weiterzuführen suchen, was ihm wohl auch in größerem Maße möglich sein wird als einem »kapitalistischen« Unternehmer. Denn es fehlt eben doch in diesem »Wettbewerb« nichtautonomer Wirtschaftsleiter der scharfe Wind der Konkurrenz, der rücksichtslos alle unrentablen Unternehmungen ausmerzt. Das Erwerbsstreben wird an wirtschaftlicher Energieentfaltung einbüßen [80]). Denn kein »kapitalistischer« Außenseiter steht bereit, ein neues, rationelleres Unternehmen in den Wirtschaftskampf zu stellen. Allein der Staat als einziger Kapitalbesitzer kann neue Unternehmungen ins Leben rufen. Aber welche Kriterien sind dabei maßgebend?

[79]) Vgl. Weil, Sozialisierung, S. 62.

[80]) Heimann sagt selbst: »Den Vorteil der Wirtschaftsrechnung teilt diese Konstruktion mit dem Kapitalismus; nicht in wirtschaftstechnischer, sondern unter den heutigen Umständen in psychologischer Hinsicht steht sie ihm nach, insofern sie auf den Ansporn zu guter Leistung verzichten muß, der in der kapitalistischen Verknüpfung von Wirtschaftsrechnung und Einkommensbildung gelegen ist.« (Zur Kritik des Kapitalismus und der Nationalökonomie. Blätter für religiösen Sozialismus, VII. Jahrg. 1926, S. 20 f.)

Wird auch der technische Fortschritt unbehindert zur ökonomischen Verwertung gelangen können?

Vor allem: Wer wählt die Wirtschaftsführer aus? Wer delegiert die Betriebsleiter? Der Möglichkeiten rein persönlicher Beeinflussung, politischer Weisung u. dgl. sind viele. Eine stärkere Abhängigkeit von politischen Instanzen wird unvermeidbar sein, dann aber werden nicht mehr rein wirtschaftliche Erwägungen den Ausschlag geben.

Ferner: was macht der Einzelne, der sein Einkommen nicht restlos konsumieren will, mit dem ersparten Teil? Er darf nicht »Kapitalist« werden, nicht privater Anteilseigner an Produktionsmitteln. Er müßte dann enteignet werden. Dies ist die notwendige Konsequenz einer allgemeinen Verstaatlichung des Kapitaleigentums. Denn eine teilweise Überführung in kollektives Sondereigentum wäre keine Sozialisierung. Diese Unmöglichkeit privater Kapitalbildung aber ist der schwerste Konstruktionsfehler dieser sozialistischen Marktwirtschaft, sie führt notwendig zu Überkonsumtion und Kapitalaufzehrung.

Mag auch die von Heimann konstruierte Marktwirtschaft in sich lebensfähig sein, so wäre sie doch stark mit Organisationsballast beschwert, würde die Chancen der Kapitalbildung verringern und die Möglichkeiten der Fehlleitung vergrößern, sie würde der notwendigen Elastizität ermangeln und die produktiven Kräfte stark binden, — sodaß ein gewaltiger Rückgang der Gesamtproduktivität unvermeidlich wäre.

Und endlich bleibt noch die schwere Frage: Wird wirklich in dieser Wirtschaftsverfassung die »Herrschaft des Kapitals« über Menschen verschwunden sein? Werden nicht neue Abhängigkeiten — politische, bürokratische oder diktatorische — entstehen, die drückender sein können als diejenigen, die vom reinen Eigentum an Kapitalgütern ausgehen? Es fehlt ja doch der Ausweg in die Wirtschaftsfreiheit eines unbehinderten Wettbewerbes. Jeder bleibt darauf angewiesen, ein lebenslang Entlohnter irgendeiner öffentlich-wirtschaftlichen Instanz zu sein. Heimann sagt einmal: »Eigentum am Kapital bedeutet Herrschaft über die Menschen, die man aus dem Kapital bezahlt, deren Arbeitsleben man gegen Geld in die eigene private Verfügungsgewalt übernimmt, die man somit im Wege des freien Vertragsabschlusses unter die eigene Herrschaft beugt. Dies ist die Arbeitsordnung im System des Privateigentums: dem Arbeiter gehört nun der Geldlohn, dem Unternehmer gehört dafür das Arbeitsleben des Arbeiters« [81]). Warum soll nicht auch Kollektiveigentum Herrschaft über Menschen in sich schließen können? Wegen seiner Konzentration und Ausschließlichkeit sogar erhöhte Herrschaft über Menschen? »Wenn das Privateigentum als Rechtskategorie verschwindet, entsteht eine Art allgemeiner Proletarität; sie wird zur normalen Existenzform des Bürgers im sozialistischen Staat« (Briefs) [82]). Es kommt weniger auf die juristische Eigentumsinstitution an sich an, als auf die jeweiligen Herrschaftsrechte und Herrschaftsmöglichkeiten, die mit dem Eigentum verknüpft sind. Es ist doch eine — auch besonders von Sozialisten betonte — Tatsache, daß die Herrschaftsgrundlage des Eigentums mehr und mehr schwindet, sein Herrschaftsbereich zurückgedrängt wird durch die wirtschaftliche Entwicklung, durch soziale Gesetzgebung, durch Selbsthilfemaßnahmen der Arbeiterschaft. Heimann selbst betont, daß nicht die Existenz von Kapital den Kapitalismus ausmache, auch »nicht einmal die juristische Form des Sondereigentums am Kapital, sondern das spezifische Privateigentum, das die einen haben und die anderen nicht haben, und durch das jene die Herrschaft über das Arbeitsleben dieser erlangen« [83]).

Warum dann aber Abschaffung des Privateigentums am Kapital überhaupt? Wäre es nicht ein gangbarerer Weg, um die »Herrschaft des Kapitals« zu beseitigen, einerseits die Entwicklung der Zurückdrängung der Herrschaftsrechte des Eigentums, andererseits die »Demokratisierung des Besitzes« weiterzuführen, ohne Schädigung der wirtschaftlichen Kräfte? Ja, dieser Weg scheint sogar geeigneter, persönliche Wirtschaftsenergien freizusetzen als der mit der Abschaffung notwendig verbundene Zwang zur Unterordnung unter unpersönliche wirtschaftliche Kollektivgebilde.

Heimann lehnt es ab — hierin folgt er Marx — ein Rezept für die künftige sozialistische Gestaltung zu geben [84]), denn es entspreche nicht sozialistischer Denkweise, einen »besten« Wirtschaftsaufbau gleichsam im luftleeren Raum zu konstruieren [85]). Aber wenn man die Forderung nach Beseitigung des Privateigen-

---

[81]) Heimann, Katholizismus und Sozialismus. Das rote Blatt. 1. Jhg., Nr. 7.
[82]) Briefs, a. a. O., S. 231.
[83]) Über Konkurrenz usw., S. 617.
[84]) Sozialisierung, S. 28.
[85]) Über Konkurrenz usw., S. 622.

tums an den Produktionsmitteln erhebt, müssen die notwendig eintretenden Folgen mitberücksichtigt werden.

Trotz aller aufgeworfenen Fragen aber ist es zu begrüßen, daß ein sozialistischer Theoretiker die Fragen sozialistischer Wirtschaftsführung unter Anerkenntnis bestimmter wirtschaftlicher Notwendigkeiten in Angriff genommen hat. Hat das Programm der Wirtschaftsdemokratie sich allzusehr auf die konkreten Gegenwartsaufgaben beschränkt und das letzte Ziel, die Gestaltung der sozialistischen Wirtschaft, im Dunkel gelassen, so umgeht Heimann wiederum die Einzelfragen einer sozialistischen Wirtschaftsführung. Diese Unklarheit des Zieles aber sowie die Unklarheit über die Verwirklichungsmöglichkeiten des Sozialismus sind für den modernen Sozialismus, der allmählich aus einer reinen Reaktionserscheinung herauswachsen will und sich Rechenschaft ablegen über seine Ziele und deren Verwirklichungsmöglichkeiten, nicht mehr tragbar.

Die bisher behandelten Systeme gingen im wesentlichen von der Organisation der Produktion aus. Welche Möglichkeiten sind nun aber dem Konsumenten gegeben, bestimmenden Einfluß auf die Wirtschaftsführung zu nehmen? Die Konsumentenideologie verlangt den Anteil des Konsumenten an der Wirtschaftsleitung, damit die »Wirtschaft vom Kopf wieder auf die Beine gestellt« werde, damit die Produktion nicht dem »Profitinteresse« diene, sondern dem Bedarf. »Bedarfsdeckungswirtschaft« soll an Stelle der »Profitwirtschaft« treten.

Die Wege zum Leitungseinfluß sind verschieden: Konsumentenorganisationen mit eigener Produktionsgrundlage, Konsumentenvertretungen in den Wirtschaftsgebilden, in denen bisher nur die Produzenten vertreten waren, Einfluß auf die Wirtschaftspolitik des Staates.

Eine direkte Wirtschaftsführung durch die Konsumenten aber ist unmöglich aus folgenden Gründen:

1. Die Konsumentenschaft ist zu stark differenziert. Neben den Letztverbrauchern stehen solche, die andererseits Produzenten sind. Diese sind wohl an niedrigem Einkaufspreis ihrer Vorprodukte, aber an hohem Verkaufspreis ihrer Fertigprodukte interessiert. Ein einheitliches Konsumenteninteresse ist nicht vorhanden.

2. Aus diesem Grunde fehlt auch eine einheitliche, stoßkräftige Organisation der Konsumenten. Die bestehenden Konsumgenossenschaften umfassen immer nur bestimmte Schichten der Letztverbraucher.

3. Es fehlt dem reinen Konsumenten im allgemeinen die Initiative, die der Produzent unbedingt nötig hat. Das ist z. T. eine Folge der Marktsituation, der zersplitterten Marktinteressen, liegt aber auch im Wesen der »Konsumentenpsyche«. Das Verbraucherinteresse wird niemals zum Unternehmerinteresse werden. Und die Durchsetzung des Verbraucherinteresses in der Unternehmungsleitung wird nicht nur die Kapitalbildung hemmen, sondern das ganze Unternehmen zugrunde richten.

Die Erfahrung hat erwiesen, daß der reine Konsument als solcher nicht zu irgendeiner Art der Wirtschaftsführung geeignet ist. Weder in den Konsumgenossenschaften, noch in den übrigen Produzentenorganisationen, in denen dem Konsumenten Sitz und Stimme eingeräumt sind [86]).

Das Verlangen des Konsumenten nach Wirtschaftsführung beruht auf mangelnder Erkenntnis der Wirtschaftszusammenhänge. Die Produktion wird auch in der »Profitwirtschaft« vom Konsumenten geführt, er bestimmt Richtung und Ausmaß der einzelnen Produktionszweige. Jedoch indirekt: durch das Medium des Profites hindurch. Jede Wirtschaft ist Bedarfsdeckungswirtschaft. Die Produktion, die nicht vom Bedarf schließlich sanktioniert würde, hinge völlig in der Luft. Wohl folgt der produzierende Unternehmer nicht immer lediglich den direkten Weisungen der Konsumenten, aber er muß deren Bedarfsansprüche auf sein Produkt zu lenken wissen; der Produzent muß die Bedürfnisregungen des Konsumenten besser kennen als dieser selbst, wenn seine Produktion wirtschaftlichen Ertrag geben soll.

Die »kapitalistische« Unternehmung ist nicht nur eine Anstalt zum Profitmachen, sondern wenn man durch dieses vordringliche Merkmal der Gewinnerzielung hindurchschaut, wird man finden, daß die Unternehmung letztlich der Bedarfsbefrie-

[86]) Vgl. Webb (a. a. O., S. 134): »Der ernsthafteste Mangel der gegenwärtigen Genossenschaftsbewegung ist vielleicht nicht die Schwerfälligkeit der leitenden Ausschüsse, sondern die Teilnahmlosigkeit der Mitglieder selbst.« — Eine ebensolche Teilnahmlosigkeit zeigten die Konsumenten in den Gemeinwirtschaftskörpern, in denen sie Sitz und Stimme hatten. Die Vertreter der letzten Verbraucher haben oft überhaupt keinen Versuch unternommen, ihre Rechte auszuüben; vgl. dazu: Heimann, Mehrwert und Gemeinwirtschaft. S. 131.

digung dient und ihr dienen muß, daß ihr Entstehen und Gedeihen von den Wünschen und dem Wollen der Verbraucher abhängt, daß der Verbraucher der letzte unsichtbare Dirigent der Unternehmung ist, und daß der Unternehmer nur die Bedarfsansprüche — die offenen und die latenten — der Verbraucher zu erfüllen hat. Und dem Konsumenten ist besser gedient, wenn er die Wirtschaftsführung dem Unternehmer überläßt, dessen Funktionen nicht von einem »Konsumenten« erfüllt werden können. »Es ist eine weise Besonderheit der bisherigen Organisation des Wirtschaftslebens, daß dieser Gegensatz (zwischen Produzent und Konsument) aus der Produktionsunternehmung hinaus verlegt ist und fern von ihr auf dem Markte nach den Preisgesetzen eine mehr oder minder automatische Lösung findet. Trägt man diesen Gegensatz in die Produktion hinein, dann wird unfruchtbarer Streit hervorgerufen, wo harmonisches Zusammenwirken dringendstes Gebot ist. Das muß eine lähmende und kann eine sprengende Wirkung auf die Unternehmung ausüben« [87]). Das Konsumenteninteresse erfordert, daß dieser Marktmechanismus möglichst gut funktioniert und der ganze Leitungseinfluß des Konsumenten wird sich vornehmlich darauf erstrecken müssen, das Funktionieren der Konkurrenzwirtschaft zu ermöglichen. —

Welchen Einfluß würde die Verwirklichung des Sozialismus auf die Arbeitsweise des Arbeiters ausüben? Das soziale Grundverhältnis des Arbeiters, die persönliche Abhängigkeit, würde sich kaum wandeln. Denn rationelle Produktion erfordert Auswertung der technischen und organisatorischen Errungenschaften und das bedingt notwendigerweise ein gewisses Maß von Mechanisierung sowie eine hierarchische Gliederung der Arbeitenden, ein Über- und Unterordnungsverhältnis. Die Abhängigkeit des Einzelnen von dem technischen Mechanismus und von der sozialen Leitungsstufung ist nicht Merkmal ausschließlich der kapitalistischen Wirtschaftsordnung, auch eine sozialistische Wirtschaftsführung würde hier wenig ändern können. Der Einfluß des Eigentums auf die betriebliche Abhängigkeit ist irrelevant. Sombart hat recht, wenn er betont, daß in der Arbeitsweise »der Unterschied zwischen einem stabilisierten und

[87]) Schumacher, Gegenwartsfragen des Sozialismus. Schmollers Jahrbuch, Bd. 44, S. 12.

reglementierten Kapitalismus und einem technifizierten und rationalisierten Sozialismus kein sehr großer ist, und daß es somit für das Schicksal der Menschen und ihrer Kultur ziemlich gleichgültig ist, ob die Wirtschaft sich kapitalistisch oder sozialistisch gestalten wird« [88]).

Jedoch kann ein Unterschied bestehen in der seelischen Auswirkung. Dadurch, daß sich der Einzelne nicht mehr als Untergebener des »Kapitalisten«, sondern als Beauftragter im Dienste der Gesamtheit fühlt, ferner dadurch, daß die sozialen Klassenunterschiede nivelliert oder ausgelöscht sind, kann die drückende Wirkung der sozialen Abhängigkeit abgemildert oder beseitigt werden. Diese befreiende Wirkung aber wird dann nicht eintreten, wenn der Arbeitszwang der sozialistischen Leitung so stark wird, daß er diese Wirkung wieder kompensiert. Denn die sozialistische Wirtschaftsleitung verlangt notwendig stärkeren Arbeitszwang als er in einer Wirtschaftsordnung erforderlich ist, in der der Antrieb der Konkurrenz wirksam ist [89]).

Die seelische Auswirkung der betrieblichen Abhängigkeit ist im großen Ausmaße eine Frage der leitenden Persönlichkeiten. Wird die Leitungsposition im Sinne egozentrischer Ziele von seiten der Leitenden ausgenutzt, so stellt sich notwendig ein innerer Protest gegen solche Betriebs»herrschaft« ein, ein arbeitshemmendes Ressentiment — mag nun die Wirtschaftsordnung kapitalistisch oder sozialistisch sein. Daß diese seelisch hemmenden Wirkungen der betrieblichen Abhängigkeit auch in der kapitalistischen Wirtschaftsordnung weitgehend gemildert werden können, zeigt z. B. die Arbeitspolitik der Unternehmer in Amerika. —

Hier stellt sich erneut die Frage nach der Bedeutung des Eigentums in der Wirtschaftsverfassung. Dem Privateigentum an Produktionsmitteln wurde alle Schuld an den Schäden der kapitalistischen Wirtschaftsordnung zugeschrieben

[88]) Sombart, Hochkapitalismus, S. 1016.

[89]) Varga (a. a. O., S. 72) sieht das Neue des bolschewistischen Arbeitssystems darin, daß hier der Schwerpunkt zur Disziplinierung des einzelnen in die Benützung der öffentlichen Meinung der Arbeiterschaft des Betriebes verlegt wird. »Es kann aber vorkommen, daß das Interesse des gesamten Proletariats die Anwendung dieser notwendigerweise sehr langsam wirkenden Methode nicht zuläßt. Die allgemeine Seelenverfassung der Arbeiterschaft einzelner Betriebe oder ganzer Betriebszweige kann so verseucht sein, daß zu Zwangsmaßregeln gegriffen werden muß. . . . Handelt es sich um ganze Betriebszweige, so muß zum Mittel der Personaldiktatur gegriffen werden.«

und von seiner Beseitigung eine befreiende Wirkung nicht nur von der persönlichen Abhängigkeit, sondern auch von anderen wirtschaftshemmenden Faktoren erwartet.

Man kann aus folgenden Gründen von einer abnehmenden Bedeutung des Eigentums sprechen:

1. Das Eigentum hat fast keinen Einfluß auf die Arbeitsverfassung des Betriebes, die Auswirkungen einer rationalisierten Produktionsweise sind im wesentlichen die gleichen, mag nun das Eigentum an dem Betrieb Privaten zustehen oder in irgendeiner Form »sozialisiert« sein.

2. Der Zusammenhang zwischen Eigentum und Leitungsposition hat die Tendenz sich unter dem Druck wirtschaftlicher Notwendigkeiten zu lockern. Mag auch der Besitz an Produktionsmitteln eine bestimmte Leitungsposition ermöglichen, so führt doch der Druck der Konkurrenz in der Marktwirtschaft dahin, daß die tatsächliche Leitung auf den wirtschaftlich Fähigsten übergeht, und die durch Besitz gegründete Leitungsposition rein formaler Natur bleibt [90]).

3. Es entstehen durch den Zusammenschluß in Verbänden Leitungspositionen, die in keiner Weise auf dem Eigentum an Produktionsmitteln beruhen.

4. Die »soziale Gewalt« des Eigentums wird mehr und mehr eingeschränkt durch rechtliche Normen sozial- und wirtschaftspolitischer Natur. Das ganze Arbeitsrecht bezweckt die Beschränkung der mit dem Eigentum verbundenen Herrschaftsverhältnisse.

[90]) Mises (Die Gemeinwirtschaft, Jena 1922) sagt: »In der arbeitteilenden Gesellschaft ist niemand mehr ausschließlicher Eigentümer der Produktionsmittel, der sachlichen sowohl als auch der persönlichen, der Arbeitskraft. Alle Produktionsmittel stehen im Dienste der Gesamtheit der am Marktverkehr teilnehmenden Menschen« (S. 19.). Wenn auch richtig ist, daß alle Produktionsmittel im Dienste der Gesamtheit der Tauschwirtschaft stehen, so stehen sie doch nicht im Eigentum aller. Dieser Verwechslung liegt der »soziologische Eigentumsbegriff« von Mises zugrunde: »Für die soziologische und nationalökonomische Betrachtung ist Eigentum jenes Haben der Güter, das die wirtschaftlichen Zwecke der Menschen erfordern« (S. 14). Zu welchen Konsequenzen das führt, zeigt folgender Satz: Bei Gebrauchsgütern »sind wirtschaftlich als Eigentümer jene anzusehen, die in der Lage sind, die Nutzleistung des Gutes für sich zu verwenden. In diesem Sinne ist Eigentümer eines Zimmers der, der es jeweils bewohnt, sind Eigentümer des Ortlers, soweit sein Gebiet als Naturpark in Frage kommt, die ihn betreten, um die landschaftlichen Reize zu genießen, sind Eigentümer eines Bildes all jene, die sich an seinem Anblick erfreuen« (S. 15). Eigentum ist immer eine rechtliche Kategorie. Diese Rechtsinstitution hat aber bestimmte soziologische und wirtschaftliche Auswirkungen, diese sozialen und ökonomischen Funktionen aber können sich wandeln.

Diese Tatsachen zeigen, daß wichtiger als die Eigentumsverfassung die gesamte Produktionsverfassung ist, d. h.: »die Gesamtheit jener Rechtsnormen, die sich als Überbau über irgendeiner Eigentums- und damit überhaupt Wirtschaftsverfassung erheben und als maßgebend für die Gestaltung des Zusammenwirkens der verschiedenen Produktionsfaktoren unabweisbar anzuerkennen sind« [91]).

Auch im sozialistischen Schrifttum hat die Tatsache der abnehmenden Bedeutung des Rechtsinstituts Privateigentum ihren Ausdruck gefunden. Karl Marx weist ausdrücklich auf die Trennung von Eigentum und Leitungsfunktion hin, auf die Tatsache der »Privatproduktion ohne die Kontrolle des Privateigentums« [92]). Und zieht daraus die bedeutsame Folgerung: »Es ist die Aufhebung der kapitalistischen Produktionsweise innerhalb der kapitalistischen Produktionsweise selbst« [93]). Lassalle sagt in seinem »System der erworbenen Rechte«, es bestehe »im allgemeinen der kulturhistorische Gang aller Rechtsgeschichte eben darin, immer mehr die Eigentumssphäre des Privatindividuums zu beschränken, immer mehr Objekte außerhalb des Privateigentums zu setzen« [94]). Karl Renner hat diesem Problem eine umfassende und geistvolle Studie gewidmet [95]), in der er darstellt, wie sich das Privateigentum zur Anstalt wandelt, wie aus dem Privatvertrag durch die komplementären Institutionen der Tarifverträge, der Arbeitsvermittlung, der Sozialversicherung usw. ein Rechtsinstitut öffentlich-rechtlicher Natur geworden ist, »innerhalb dessen der individuelle Privatwille gewiß noch einen großen, aber ständig weichenden Raum einnimmt und das staatliche Element beinahe wichtiger ist als das private, das kollektive wichtiger als das individuelle«. (S. 62.) Renner kommt zu dem Schluß, daß sich im Schoße der Gesellschaft selbst Elemente

[91]) v. Zwiedineck-Südenhorst, Zur Eigentums- und Produktionsverfassung. In: Die Wirtschaftswissenschaft nach dem Kriege, II. Bd., S. 425 ff. v. Zwiedineck sagt, daß »der Einfluß der Eigentumsverfassung überhaupt überschätzt zu werden pflegt und daß jede Eigentumsverfassung mindestens nur in Zusammenhang mit den sonstigen und maßgebendsten Elementen der Produktionsverfassung beurteilt werden« könne und sollte (S. 448).

[92]) Marx, Das Kapital III. 1., S. 426. [93]) Marx, a. a. O., S. 425.

[94]) Lassalle, System der erworbenen Rechte, Bd. I, Leipzig 1861, S. 259.

[95]) Renner, Die Rechtsinstitute des Privatrechts und ihre soziale Funktion, Tübingen 1929. Dieses Buch ist eine erweiterte und vervollständigte Fassung der im Jahre 1904 unter dem Pseudonym Josef Karner erschienenen Abhandlung über »Die soziale Funktion der Rechtsinstitute, besonders des Eigentums«. (Marx-Studien, I. Bd.)

einer neuen Ordnung entwickeln und zwar vollzieht sich diese Entwicklung in zweifacher Weise: »Erstens haben die privatrechtlichen Konnexinstitute das Eigentum der Hand des Eigentümers entwunden und zweitens hat der Gesamtwille das Privateigentum juristisch sich direkt unterstellt«. (S. 179.) — Und das Programm der »Wirtschaftsdemokratie« spricht vom »Gesetz von der abnehmenden Herrschaft des Eigentums über den Menschen« [96]).

Diese Erkenntnis hat zwar zu einer gewissen Wandlung in der sozialistischen Zielstellung zu führen vermocht,— das sozialistische Streben richtet sich heute in erster Linie auf eine Änderung der Produktionsverfassung im Sinne sozialistischer Wirtschaftsführung, und erst in zweiter Linie auf Änderung der Eigentumsverfassung im Sinne einer Abschaffung des Privateigentums an den Produktionsmitteln; — trotzdem wird aber die Herrschaftsbedeutung des Privateigentums noch überschätzt. Denn nur bei seinem Bestehen ist die Aneignung »unverdienten Mehrwerts« möglich. »Alle Funktionen, die das Eigentum in der einfachen Warenproduktion besessen hat und die es in der Evolution zur kapitalistischen Produktionsweise erobert hat, alle gibt es im Entwicklungsprozesse möglicherweise auf bis auf diese eine Funktion: die Funktion, Mehrwerttitel zu sein, die Funktion, den appropriierten Mehrwert zu akkumulieren!« sagt Renner [97]) und gibt — im Gegensatz zu seinen Ausführungen über die schwindende Eigentumsmacht — dem reinen Kapitalisten dennoch seine Besitzmacht zurück, diesem »nackten Eigentümer«, »der keine Art ökonomischer Tätigkeit vollbringt und dennoch seine Rolle in der Ökonomie spielt, der nicht Arbeiter, nicht Unternehmer, der nicht Fabrikant, nicht Kaufmann, sondern über alle und alles erhaben ist, über Hörige und Republikaner, über Produktion und Zirkulation« [98]).

Trotz dieser abnehmenden Bedeutung der Eigentumsinstitution aber ist die Eigentumsverfassung nicht belanglos für die gesamtwirtschaftliche Produktivität, d. h. für die wirtschaftlichste Verteilung der knappen Produktionsmittel und die optimale Kombination der Produktionsfaktoren.

Gesamteigentum an den Produktionsmitteln in der Hand einer wirtschaftlichen Zentralinstanz ist unwirtschaftlich wegen des

[96]) Wirtschaftsdemokratie, S. 140.
[97]) Renner, a. a. O., S. 123.
[98]) Renner, a. a. O., S. 85.

verminderten Antriebes durch das private Erwerbsstreben, wegen unrationeller Verwaltung durch die Zentralinstanz und schließlich wegen der Unmöglichkeit einer Wirtschaftsrechnung.

Es muß jedem Einzelnen der Erwerb von Eigentum offen stehen, nicht nur an Konsumtivgütern, sondern auch an den Produktionsmitteln (in Form von Anteilen, Aktien usw.). Dadurch wird nicht nur der Ansporn zu wirtschaftlicher Tätigkeit wach gehalten, sondern auch eine gewisse Lebenssicherheit gegeben, welche die sozialen Spannungen mildert und dem Einzelnen die notwendige Grundlage nicht nur der physischen Leistungsmöglichkeit, sondern auch einer seelischen Arbeitsfreudigkeit gibt. Die Erweiterung der Eigentumsgrundlage des Einzelnen, d. h. des »Herrschafts«bereiches über Sachen kann auch ungerechtfertigtes Streben nach Macht und Herrschaft über Menschen abmildern. —

Obwohl die Kampfstellung gegen das private Unternehmertum grundsätzlich gleich geblieben ist — eine Wandlung in der Kampfesweise ist auch hier eingetreten —, so setzt sich doch die Erkenntnis von der Notwendigkeit der Unternehmerfunktion und der Notwendigkeit, daß sie nur von geeigneten Persönlichkeiten erfüllt werden kann, — wenn auch zögernd — in der sozialistischen Literatur und Bewegung immer mehr durch. »Es geht etwas wie die Entdeckung des Unternehmers durch die neueste sozialistische Literatur« [99]). Diese »Entdeckung des Unternehmers« beschränkt sich aber meist noch auf die sozialistischen Denker, während in der sozialistischen Arbeiterschaft besonders dort, wo marxistische Meinungen vorherrschen, die Erkenntnis der Bedeutung der Unternehmerfunktion sich nur sehr langsam durchsetzt [100]).

[99]) Schumacher, Gegenwartsfragen des Sozialismus. Schmollers Jahrbuch 1920, S. 14.
[100]) Einige Zitate aus der sozialistischen Literatur:
De Man (a. a. O., S. 157) sagt von den Arbeitern: »Aus dem, was sie mehr oder weniger mittelbar von der Marxschen Werttheorie gehört haben, lesen sie heraus, daß nur die Arbeit des Proletariers produktiv sei; und dies stärkt ihr Gefühl, daß die Angehörigen anderer Klassen, voran die Kapitalisten, ein Schmarotzerleben führen und daher Verachtung verdienen. Weist man in einer Arbeiterversammlung darauf hin, daß auch die meisten Betriebsleiter und Unternehmer ein sehr arbeitsames Leben führen und daß ihre Arbeit sozial besonders wertvoll ist, so ruft das Verwirrung hervor; es ändert zwar nichts an der Richtigkeit sozialistischer Schlußfolgerungen, widerspricht aber einem Gefühl, das

Als Ergebnis unserer Untersuchung kann folgendes festgestellt werden:

Fast alle Formen sozialistischer Wirtschaftsführung enden in letzter Konsequenz beim Zentralismus. Denn: bei freier Marktpreisbildung und Konkurrenz muß sich auch die »sozialisierte« Unternehmung den Marktgesetzlichkeiten unterwerfen, sie muß rentabel sein und aus diesem Grunde eine Leitungsstruktur aufweisen, welche die größte Rentabilität ermöglicht. Eine demokratische Leitung in dem Sinne, daß jeder Unternehmungsangehörige mit gleicher Leitungsmacht oder auch nur gleicher Leitungsbefugnis ausgestattet ist, ist dann unmöglich. Wollte man diese demokratische Leitung jedoch trotzdem durchführen, so würde das wirtschaftlich von Nachteil sein, die Unternehmung würde durch die Konkurrenz schließlich aus dem Gesamtwirtschaftszusammenhang ausgeschieden.

In Erkenntnis dieser Tatsachen sucht man deshalb die Leitungsdemokratie nicht im Betrieb zu verwirklichen, sondern in der Gesamtwirtschaft. Nicht Betriebsdemokratie ist das Ziel, sondern Wirtschaftsdemokratie. Diese Wirtschaftsdemokratie wird zu verwirklichen gesucht durch eine planmäßige Leitung der Gesamtwirtschaft.

Bei planmäßiger sozialistischer Wirtschaftsleitung aber ist,

sich an Schlagworte klammert.« — August Müller (»Vorwärts«, Nr. 273 vom 30. Mai 1919): »Das entscheidende Moment der Sozialisierung ist die Erhöhung der Produktion unter größtmöglicher Schonung der Arbeitskraft. Jede Sozialisierungsmethode, die das Gegenteil bewirkt, bedeutet den Untergang des deutschen Volkes. Mit der größten Vorsicht ist an die Schaffung von Reichs- und Staatsbetrieben zu gehen. Die Unternehmer kann man nicht ausschalten. Ihre Sachkenntnis und Erfahrung kann man nicht entbehren.« — S. Webb (The Labor Magazin 1923, Nr. 24, S. 220): »Der Arbeiter oder Produzent hat eine große Rolle zu spielen in der Leitung und Kontrolle der Arbeit, von der er lebt. Aber er wird als Arbeiter oder Produzent niemals selbst die Leitung und Kontrolle übernehmen, weder als einzelner noch in Gemeinschaft mit seinen Arbeitsgenossen.« — Milne-Bailey (Die englische Gewerkschaftsbewegung und die Wirtschaftsdemokratie. Die Arbeit. 5. Jhg., Heft 7, S. 439): »Andererseits denkt die Arbeiterbewegung nicht mehr an Rationalisierung der Industrie im Sinne einer Verwaltung der Industrie durch Ministerien der Regierung, noch träumen die Gewerkschaften mehr davon, sich selbst in Aufsichtsräte zu verwandeln, um die Leitung dieser oder jener industriellen Unternehmungen an sich zu ziehen. Sie sind sich völlig darüber im klaren, daß die Wirtschaftsführung ein hochqualifizierter Beruf ist, für den eine besondere Schulung notwendig ist, und nicht eine Liebhaberei, für die jeder geeignet ist. Die Lehre von der Kontrolle der Industrie hat daher ihr altes Pathos verloren. Sie hat gewissermaßen einen neuen Schwerpunkt gefunden. Man denkt über ihre praktische Gestaltung anders, man denkt realistischer als früher.«

da hier der Preisbildungsprozeß ausgeschaltet wird, und der Druck der Konkurrenz fehlt, eine starke Führungsmacht erforderlich, die je größer der Wirtschaftsbereich ist, um so mehr sich zur diktatorischen Gewalt steigern muß, um den Zusammenhang der einzelnen Wirtschaftseinheiten zu sichern. Je zentralistischer eine Gesamtwirtschaft geleitet wird, mit um so stärkeren Machtmitteln muß die Zentralinstanz ausgestattet sein. Durch Zentralismus ist also in keinem Sinne eine Wirtschaftsdemokratie zu verwirklichen, denn Zentralismus bedeutet notwendigerweise Wirtschaftsdiktatur.

Die beiden Grundforderungen, welche die sozialistische Wirtschaftsführung erfüllen soll: Beseitigung der persönlichen Abhängigkeit und Erzielung größerer Wirtschaftlichkeit als sie in der »anarchischen« Produktionsweise der Konkurrenzwirtschaft erreicht werden kann, können auf dem Wege, den die sozialistische Führungsideologie vorzeichnet, nicht erfüllt werden. Denn: auch in der sozialistischen Wirtschaft wird die Produktion auf Grund von Kooperation und Großbetrieb erfolgen müssen. Die Arbeitsabhängigkeit ist auch hier nicht ausgeschaltet. Es können sich jedoch die psychischen Auswirkungen mildern durch das Bewußtsein, nicht mehr vom »Kapital« abhängig zu sein, sondern von der »Gesellschaft«. Dagegen wird sich die betriebliche Abhängigkeit verstärken müssen, sie wird die Art eines Zwangsverhältnisses annehmen müssen, um den Zusammenhalt und die Arbeitsdisziplin aufrechtzuerhalten. Eine größere Wirtschaftlichkeit aber wird nicht erreicht werden können, weil sozialistische Wirtschaftsführung Bürokratisierung, Leitungsbeschränkung der Einzelbetriebe in höchstem Maße bedeutet und vor allem: weil der Ausfall der Marktpreisbildung jede Lenkung der Gesamtwirtschaft nach den Erfordernissen des Wirtschaftsprinzips unmöglich macht.

Wirtschaftsdemokratisierung läßt sich nicht durch Verwirklichung der sozialistischen Führungsideologie herbeiführen. Die Gesamtwirtschaft kann weder durch Mehrheitsbeschlüsse gelenkt werden, die dauernd die Gefahr des Wechsels in der Mehrheitsgrundlage in sich schließen und so die Wirtschaft von einer Krise in die andere stürzen würde; noch kann die Gesamtwirtschaft demokratisch in dem Sinne geleitet werden, daß die gesamte Wirtschaftsgesellschaft einen wirtschaftlichen Führer wählt, dem die Aufgabe der Gesamtwirtschaftsleitung obliegt und dem die

gesamte Führungsmacht zusteht. Ein solcher Leiter muß notwendig zum Wirtschaftsdiktator werden. Sozialismus und Demokratie als Verfassungssysteme der Wirtschaftsführung sind nicht vereinbar miteinander. »Je sozialistischer eine Gesellschaftsordnung ist, desto mehr wird sie — einmal auf vielleicht demokratischem Wege ins Leben gerufen — sich auf autoritärer Grundlage entwickeln müssen«[101]).

Es müssen andere Wege gegangen werden, als sie die sozialistische Führungsideologie weist, um berechtigte Forderungen des Sozialismus — die im wesentlichen ethischer Natur sind — zur Verwirklichung gelangen zu lassen.

Schluß

Über Erfordernisse der Wirtschaftsführung.

Die Betrachtung der bestehenden Führungsbeziehungen und die Darlegung der Auswirkungen der sozialistischen Wirtschaftsführung haben erwiesen, daß es bestimmte Führungsverhältnisse in der Wirtschaft gibt, die dem wirtschaftlichen Prinzip am gemäßesten sind.

Die Führungshierarchie der heutigen Wirtschaft ist bedingt durch das Bestehen der Tauschwirtschaft in dieser bestimmten historischen Epoche: durch den modernen Kapitalismus. Diese Führungsgliederung der Gesamtwirtschaft ist nicht entstanden aus einem einheitlichen Plan, der bewußt gesetzt wäre und nach dem sich die einzelnen Wirtschaftsführer zu richten hätten.

Diese Führungsgliederung ist auch nicht demokratisch in dem Sinne, daß jeder Einzelne gleiche Führungsmacht oder gleiche Führungsbefugnis besäße. Der Kapitalist und der Arbeiter haben nicht die gleiche Führungsposition wie der Unternehmer. Auch innerhalb der Unternehmungsleitung bildet sich wiederum eine hierarchische Gliederung heraus. Dem Konsumenten kommt nur in ganz engen Grenzen direkte wirtschaftliche Führungsmacht zu.

Gegen diese im wesentlichen durch wirtschaftliche Erfordernisse bedingte Führungsgliederung wendet sich die sozialistische

[101]) v. Wiese, Staatssozialismus, Berlin 1916, S. 52.

Ideologie mit der Forderung der möglichst gleichen Anteilnahme aller Wirtschaftssubjekte an der Wirtschaftsführung. Die Wirtschaftsmacht des »Kapitals« soll gebrochen werden, die Führungsfunktion soll schließlich überhaupt verschwinden. Sie wird in der sozialistischen Gesellschaft überflüssig und ersetzt durch die »Verwaltung der Sachen« seitens der Gesamtgesellschaft. »What the Socialist aims at is the substitution, for this Dictatorship of the Capitalist, of government of the people by the people and for the people, in all the industries and services by which the people live«[1]).

Der Sozialismus sucht in fast allen Fällen eine zentralistische Wirtschaftsleitung. Diese aber kann nicht demokratisch sein. Sie vermag auch dem Wirtschaftsprinzip nicht gerecht zu werden. Allein die Marktwirtschaft, das Bestehen der Konkurrenz, ist die dem Wirtschaftsprinzip angemessenste Gestaltung der Gesamtwirtschaft. Der Preisbildungsprozeß löst die wesentlichsten Aufgaben, die eine sozialistische Wirtschaftsführung den Entschlüssen und Handlungen bestimmter einzelner Gesamtwirtschaftsführer übertragen will. »Die sozialökonomische Aufgabe dieses allgemeinen Preisbildungsprozesses ist, kurz ausgedrückt, die Verwirklichung des allgemeinen wirtschaftlichen Prinzips in der Tauschwirtschaft. Diese Aufgabe löst der Preisbildungsprozeß, indem er gleichzeitig die nötige Regulierung der Nachfrage unter Ausschließung der weniger wichtigen Bedürfnisse und die richtige Leitung der Produktion unter vollständiger und wirtschaftlicher Anwendung aller vorhandenen Produktionsmittel durchführt«[2]).

Die Unternehmer führen also nicht die Gesamtwirtwirtschaft, sondern sie folgen den Direktiven des Marktes, sie verwirklichen die von den Konsumenten gestellten Aufgaben und halten durch ihre Unternehmertätigkeit den Marktmechanismus aufrecht. Führend sind sie nur in der Wahl der Mittel, in der zweckmäßigsten Kombination der Produktionsfaktoren. In dem Vordringen auf noch ungebahnten Wegen, in dem Auffinden immer zweckmäßigerer Kombinationen, liegt ihre eigentliche Führungstätigkeit.

Trotzdem aber eine einheitliche Gesamtführung fehlt, realisiert

[1]) Sidney and Beatrice Webb, A Constitution for the Socialist Commonwealth of Great Britain, London 1920, S. XII f.

[2]) Cassel, a. a. O., S. 76 f.

auch die kapitalistische Tauschwirtschaft einen »Wirtschaftsplan«. Sie ist nicht »anarchisch«, sie bedarf keiner einheitlichen zentralen Führung. Durch den Preisbildungsprozeß wird die Realisierung dieses »Wirtschaftsplanes« ermöglicht. Durch ihn erfolgt die Selbstregulierung, die Selbststeuerung der Wirtschaft. Diese Selbststeuerung ist »automatisch«. Durch das Handeln vieler Einzelner, von denen jeder seinen besonderen »Wirtschaftsplan« zu verwirklichen sucht, erfolgt die Lenkung der Wirtschaftsgüter an die Stellen des dringlichsten Bedarfes. Die sich in dieser Selbstregulierung erweisende »wirtschaftliche Vernunft« zeigt, »daß die Handlungen weiser und weitreichender sind als die Gedanken der Handelnden. Es fügen sich ohne Bedacht auf das Ganze unternommene, nur von buchstäblich kurzsichtigem Selbstinteresse geleitete Stückhandlungen unbeabsichtigt so ineinander, daß daraus, von sich selbst korrigierenden Schwankungen abgesehen, eine harmonische Wirkung für das Ganze entsteht, wie man sie nur von einem planvollen, durch einheitlichen Geist und Willen geleiteten Zusammenwirken erwarten würde. Man kann sagen: die Leute wissen nicht, was sie tun; sie tun mehr als sie wissen« (Böhm-Bawerk) [3]. Auch Sombart spricht von dem »gewaltigen Kosmos«, den die kapitalistische Wirtschaft darstellt, von einem wundersamen Gefüge, »dessen einzelne Teile kunstvoll ineinander greifen . . . Ein Gefüge, das um so bewundernswerter ist, als es, ohne jeden bewußten Gestaltungs- und Leitungswillen, ausschließlich durch eigenmächtig ihr eigenes Interesse verfolgende Einzelwirtschaften zustande gekommen ist. . . . Man mag eine 'prästabilierte Harmonie' annehmen oder eine innere Gesetzmäßigkeit oder ein Wunder: immer werden wir genötigt sein, dieses Riesengebilde, das größte zivilisatorische Werk, das Menschengeist geschaffen hat, zu bewundern« [4].

Wie ist dieses »Wunder« zu erklären? Wirkt durch die einzelne Wirtschaft hindurch, sich ihrer bedienend etwa eine metaphysische Vernunft, deren Weisungen die Einzelmenschen folgen, ohne sich dessen bewußt zu sein? Ist diese Tauschwirtschaft vielleicht ein Gebilde, das einmal zweckvoll geschaffen, nun die Einzelmenschen als seine »Glieder« in ihren Wirtschaftshandlungen so determiniert, daß sie zwangsmäßig diesen dem Gesamtgebilde immanenten Zweck erfüllen müssen?

[3]) Böhm-Bawerk, Einige strittige Fragen der Kapitalstheorie, Wien und Leipzig 1900, S. 72.

[4]) Sombart, Hochkapitalismus, S. 951 f. — Daß die Verkehrswirtschaft nicht notwendig »Anarchie« der Wirtschaftsführung bedeuten muß, wird auch von Vertretern des Sozialismus anerkannt. So sagt z. B. Lederer: »Meine Meinung geht dahin, daß die kapitalistische Wirtschaft — und das trifft für die Zeit vor dem Kriege viel stärker zu als für die Zeit nach dem Kriege — tatsächlich einen Wirtschaftsplan realisiert hat« (Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Bd. 159, S. 115).

Die Tauschwirtschaft ist ein Gebilde eigener Art, das sein Entstehen und sein Sein allein dem Handeln der Einzelmenschen verdankt; es gründet auf diesem Handeln und bleibt nur solange im Sein bestehen, als dieses Handeln es darin hält. Aber nicht jedes beliebige Handeln kommt hier in Betracht, sondern allein jenes Handeln der Menschen, das auf die Erfüllung des wirtschaftlichen Prinzips in der Einzelwirtschaft zielt. Dieses Wirtschaftshandeln der Einzelmenschen führt zu Arbeitsteilung, zu Spezialisierung und zu all den sozialen Gebilden, für die der Wirtschaftszweck konstitutiv ist. Ein solches Gebilde, das Umfassendste, das durch das wirtschaftliche Handeln der Einzelmenschen entstanden ist, ist die Marktwirtschaft, die durch den Preisbildungsprozeß sich selbst reguliert. Die Marktwirtschaft »ist das kleinste Mittel der ökonomischen Personen zum Zwecke ihrer Personalwirtschaft; sie führt ihnen alle Vorteile der Arbeitsteilung und -vereinigung zu« [5]).

Der Wirtschaftszweck ist unter bestimmten Verhältnissen der Knappheit dem Einzelmenschen und den selbstwirtschaftenden Verbänden gesetzt. Diese haben ihr Handeln, sofern es wirtschaftlich sein soll, an ihm zu orientieren, durch dieses Handeln den Wirtschaftszweck zu erfüllen. Aber auch die aus dem Wirtschaftshandeln der Menschen entstehenden und sich allein durch dieses Handeln im Sein haltenden sozialen Gebilde erfüllen den Wirtschaftszweck. Sie haben eine bestimmte »Funktion« erhalten, sie dienen der Erreichung des Wirtschaftsziels der Einzelmenschen. Und so dient auch die Marktwirtschaft, indem sie die Erreichung des Wirtschaftszieles jedes einzelnen Wirtschafters fördert, der gesamten Wirtschaftsgesellschaft. Sie hat in der gesamten Wirtschaftsgesellschaft eine bestimmte gesamtwirtschaftliche Funktion erhalten: Sie ist die einzige Form, in der vermittels des Preisbildungsprozesses eine automatische Selbstregulierung der Gesamtwirtschaft erfolgen kann.

[5]) Franz Oppenheimer: Theorie der reinen und politischen Ökonomie, Jena 1924, S. 444.

Dieser Prozeß der Selbststeuerung aber läuft nicht reibungslos ab. Es gibt Störungen, Friktionen, die seine Anpassungsfähigkeit, seine Elastizität herabmindern. Es bilden sich insbesondere wirtschaftliche Machtpositionen, die den Konkurrenzmechanismus behindern oder lahmzulegen drohen. Von sozialistischer Seite ist mit Recht betont worden, daß da, wo die regulierende Kraft der freien Konkurrenz ausgeschaltet ist, für die privatkapitalistische Produktionsweise keine Rechtfertigung mehr bleibt [6]). Diese Behinderungen der Markt»mechanik« haben aber bisher nicht dazu geführt, diese lahmzulegen und so ihre Funktion auszuschalten. Reibungsverluste werden immer unvermeidlich bleiben. Trotz aller Reibungen setzt sich der Preisbildungsprozeß durch: »Er knackt und knirscht in den Kugellagern, aber schließlich läuft die Maschine doch und erreicht ihren Effekt für die Gesellschaftswirtschaft im ganzen« [7]).

Um diese Reibungsverluste zu verringern, treten wirtschaftliche Selbsthilfemaßnahmen in Erscheinung, die zur »Rationalisierung« der Gesamtwirtschaft führen. So wirken z. B. die Wirtschaftsverbände, durch die teilweise diese Reibungen erst erzeugt werden, andererseits wieder daraufhin, den »Reibungskoeffizienten« der Marktwirtschaft zu verringern. Kartelle, Tarifgemeinschaften, Produktionsvereinigungen u. dgl. beseitigen Reibungsschwierigkeiten. Durch die Zusammenfassung von Wirtschaftsgebilden fallen viele kleine Reibungsflächen aus, die Reibungspunkte konzentrieren sich an bestimmten Stellen und werden so dem bewußten Eingreifen zu ihrer Beseitigung leichter zugänglich. Der Vorteil der Wirtschaftszusammenschlüsse ist, daß sie auf mehr oder minder freier Vereinbarung der Beteiligten beruhen, daß sie bessere Einsicht in die gesamtwirtschaftlichen Erscheinungen und Zusammenhänge haben, als der einzelne Wirtschafter und schließlich: daß sie bessere Mittel in der Hand haben, um die Vereinbarungen und die Innehaltung der Verbandsdirektiven zu sichern, als etwa eine außerwirtschaftliche Instanz. Sie wirken fast ausschließlich durch Erzielung privatwirtschaftlicher Vorteile und halten die Disziplin im wesentlichen durch drohenden Entzug solcher Vorteile.

Wo jedoch diese wirtschaftlichen Selbsthilfemaßnahmen nicht ausreichen, um den Marktmechanismus von den stärksten Hemmungen zu befreien, wird ein außenstehender Regulierungsfaktor, der Staat, eingreifen müssen, wenn diese Hemmungen so stark werden, daß sie den ganzen Wirtschaftsapparat lahmzulegen drohen und damit den Bestand der Gesellschaft gefährden. Zur Erfüllung dieser Aufgabe aber wird sich der Staat derjenigen Mittel bedienen müssen, die diesen Zweck am besten zu erreichen versprechen. Das aber wird meist nicht ein obrigkeitliches Diktat sein können, sondern eher eine Stärkung derjenigen Wirtschaftskräfte, die bestimmten wirtschaftlichen und sozialen Schäden entgegenzuwirken suchen, aber in ihrer Entfaltung gehemmt sind. Um erfolgreich eingreifen zu können ist es unerläßlich, daß der Staat die wirtschaftlichen Zusammenhänge kennt, weil sonst wirtschaftliche Fernwirkungen auftreten können, die den Staatseingriff unwirksam machen oder die das Gegenteil des Bezweckten erreichen.

Der Staat kann jedoch nicht ihm wesensfremde Aufgaben übernehmen, er kann nicht die Gesamtwirtschaft führen und lenken, kann nicht d e r Wirtschaftsführer sein, wenn er den im Wesen des Staates gründenden Aufgaben gerecht werden will; er kann lediglich regulierend eingreifen, die Reibungsflächen verringern, darüber wachen, daß nicht privatwirtschaftliche Machtstellungen entstehen, die den Bestand der Volkswirtschaft gefährden. Dann aber beläßt der Staat die wirtschaftliche Führungsgliederung auch der Wirtschaft selbst, die sie gemäß den jeweiligen wirtschaftlichen Notwendigkeiten aufbaut. Der Staat aber setzt bestimmte Normen, Regulative, mit denen jeder Wirtschafter und besonders jeder Leiter einer Erwerbsunternehmung oder eines Wirtschaftsverbandes bei seinen Leitungserwägungen und Leitungshandlungen zu rechnen hat. Der »Automatismus« der Marktwirtschaft wird durch diese regulierende Tätigkeit des Staates nicht aufgehoben, das Gebilde der Marktwirtschaft wird vielleicht strukturell verändert, es bleibt jedoch in seinem Wesen und seiner Seinsweise das gleiche. Diese Regulierungstätigkeit bedeutet nicht die Schaffung eines »zentralen Willens eines bewußt gewordenen Organismus« (Rathenau), wie es bei der zentralistischen Wirtschaftsführung des Sozialismus der Fall ist.

Der Mechanismus der Tauschwirtschaft aber birgt nicht nur w i r t s c h a f t l i c h e Hemmungen in sich, er kann auch zu solchen Auswirkungen führen, die den e t h i s c h e n Grund-

[6]) Wirtschaftsdemokratie, S. 56.
[7]) O p p e n h e i m e r, a. a. O., S. 942.

forderungen der Menschennatur widersprechen. Und hier erhebt sich nun die schwerwiegende Frage, die auch am Anfang alles sozialistischen Denkens steht: muß nicht, um diesen ethischen Grundforderungen zu genügen, die bestehende Wirtschaftsordnung umgestoßen und eine Wirtschaftsführung verwirklicht werden, welche die Erfüllung der ethischen Imperative sichert?

Um zu einer Beantwortung dieser Frage zu gelangen, muß erst der Wesenszusammenhang zwischen wirtschaftlichen und ethischen Forderungen oder deren Wesensverschiedenheit oder -gegensätzlichkeit aufgewiesen werden.

Stehen die wirtschaftlichen und die ethischen Grundforderungen in sich ausschließendem Gegensatz zueinander?

Alles menschliche Tun und Unterlassen unterliegt den ethischen Forderungen, die unabweislich und allgemeinverbindlich sind und im Wesen der Menschennatur gründen[8]). Und so unterliegt auch das wirtschaftliche Handeln diesen ethischen Imperativen. Ja, das wirtschaftliche Handeln wird geradezu durch ethische Imperative gefordert. Diese ethischen Imperative verlangen eine vernunftgemäße Bedarfsgestaltung. Die Bedarfsgestaltung des Einzelwirtschafters kann nicht willkürlich erfolgen. Alle Bedürfnisbefriedigung zielt ihrem Wesen nach auf die volle wesensgemäße Entfaltung der menschlichen Person. Dies ist die Grundzielung der Bedarfsgestaltung des Menschen. Und um

[8]) Zum Problem des Erkenntnisgrundes der ethischen Imperative siehe besonders Brunswig, Die Frage nach dem Grunde des sittlichen Sollens. Münchener philosophische Abhandlungen. Th. Lipps-Festschrift, Leipzig 1911. Hier werden einige phänomenologische Hinweise auf den Tatbestand des sittlichen Sollens und seiner Erkenntnisweise gegeben: »In jedem Fall nämlich, wo wir in einer bestimmten Situation vor eine Entscheidung gestellt klar erkennen, daß hier ein bestimmtes Verhalten, das für uns sittlich richtige, ideale und insofern seinsollende ist, erleben wir zugleich damit verbunden oder verschmolzen als ein Besonderes das tiefe Wissen, die völlig evidente Erkenntnis, daß dies sittlich richtige Verhalten zu verwirklichen auch unsere strenge Pflicht sei, daß wir auch real tun sollen, was zunächst, als sittlich richtiges, nur ideal sein soll . . .; das reale Sollen, das unbedingte Verpflichtetsein jedes Einzelnen ist ein empirisch, aposteriori, erkanntes Faktum und der Zugang zu ihm, die Erkenntnisquelle des kategorischen Imperativs, ist eben jenes Gewissenserlebnis, wie es jeder Einzelne für sich hat, wenn er im sittlichen Leben mit unverkürzten und unverkümmerten geistigen Sinnen der ganzen Realität sich bewußt wird. Hierbei muß man sich darüber völlig klar werden, daß das Sollen, der kategorische Imperativ, diese merkwürdige, nicht zwingende Notwendigkeit offenbar nicht etwas Psychisches ist. Meine Verpflichtung zum sittlichen Handeln ist nicht etwa ein Gefühl oder etwas dergleichen in meiner Seele, sondern ist ein eigenartiger objektiver, aber auf mich und mein Wollen sich beziehender Sachverhalt« (S. 45 f.).

diese Grundzielung gegen alle möglichen Bedürfnisansprüche, die von dieser Grundzielung ausbiegen, durchzusetzen, bedarf es des Eingreifens des freitätigen Ichs im Menschen im Sinne der ethischen Grundforderung. Die Erhaltung des Daseins der Menschen und die Förderung ihrer Wohlfahrt sind die notwendigen Voraussetzungen für die Entfaltung der menschlichen Person. So schließen die allgemeinen ethischen Grundforderungen die allgemeinen wirtschaftlichen Forderungen in sich. Die ethischen sind den wirtschaftlichen zwar übergeordnet, stehen aber nicht im notwendigen Gegensatz zu ihnen, sondern fundieren diese [9]). Die speziellen ethischen Imperative aber, die sich an bestimmte Wirtschafter in bestimmter Wirtschaftslage richten, müssen die wesentlichen Grundvoraussetzungen und Zusammenhänge der Wirtschaft berücksichtigen, wenn sie nicht unwirksame Postulate bleiben sollen. Nur auf Grund der Kenntnis der wirtschaftlichen Zusammenhänge können diese speziellen sozialethischen Forderungen gestellt und verwirklicht werden. So zeigt sich: daß die Sozialökonomik für die spezielle Wirtschaftsethik »eine geradezu unentbehrliche Hilfswissenschaft, ist, wenn diese ihrer Aufgabe gegenüber der heutigen Sozialwirtschaft ganz gerecht werden will« [10]). Zu diesen speziellen wirtschaftsethischen Forderungen rechnet auch die Beseitigung oder Unschädlichmachung bestimmter wirtschaftlicher Machtpositionen, soweit sie für die Wirtschaftsgesellschaft nachteilig sind.

Der Staat ist seinem Wesen nach keine Institution zur Erhaltung bestimmter Klassenprivilegien, er ist eine Institution, deren Wesensgehalt ethischer Natur ist. Mag er auch entstanden sein aus unethischen Motiven und Handlungen, mögen seine jeweiligen Taten auch mit ethischem Unwert behaftet sein, so zeigt das nur, daß die jeweilige empirische Gestalt eines Staates nicht seiner Wesensgestalt entspricht. Der Staat setzt und verwirklicht die Rechtsordnung. Staat und Rechtsordnung aber

[9]) Siehe Meßner, Sozialökonomik und Sozialethik, 2. Aufl. Paderborn 1929, S. 37. Meßner weist besonders darauf hin, daß »das wirtschaftliche Prinzip eigentlich ein eminent ethisches Prinzip sei, nichts anderes besagend als das Sparprinzip« (S. 36), »daß Wirtschaften nämlich nichts anderes bedeutet als ein der vernünftigen Menschennatur entsprechendes Verfahren mit Gütern. . . . So bestimmt, verschwindet im Begriffe des homo oeconomicus nicht nur der Gegensatz zur Ethik, sondern er trifft sich vielmehr mit dem ethischen Begriff des wirtschaftlichen Handelns, er ist ethisches Postulat« (S. 37).

[10]) Meßner, a. a. O., S. 49.

sind nicht identisch. Der Staat ist seinem Wesen nach der Verwirklicher des »richtigen Rechtes«[11]). In der positiven Rechtsordnung, welche ein bestimmter Staat setzt, ist dieses richtige Recht zumeist nicht voll enthalten, es ist verändert und verbogen nicht allein durch die ungenügende Erkenntnis des richtigen Rechtes, sondern vor allem auch durch bestimmte Anforderungen des jeweiligen empirischen Staates, seiner Machthaber und derjenigen Gesellschaftsklassen, die diesen Staat für ihre sozialegoistischen Zwecke auszunutzen vermögen.

Und weil der Staat seinem Wesen nach die Rechte derjenigen zu wahren hat, die durch bewußte oder unbewußte Handlungen anderer Gesellschaftsglieder in eine Position geraten können, die den Grundforderungen der Ethik widerspricht, so muß der Staat sich frei halten von Machteinflüssen seitens bestimmter Interessentengruppen, um seine Funktion innerhalb der Gesamtgesellschaft erfüllen zu können.

Der Staat kann nicht der alleinige Wirtschaftsführer sein, denn das widerspräche den wirtschaftlichen Grundforderungen; er ist aber auch durch die ethischen Imperative nicht genötigt, allein und autoritativ die gesamte Wirtschaft zu leiten. Denn: es ist fraglich, ob dann nicht soziale Verhältnisse entstehen würden, welche die Verwirklichung ethischer Forderungen erschweren könnten. Und ferner: auch innerhalb einer allein von wirtschaftlichen Notwendigkeiten gebotenen Gestaltung der Wirtschaftsführung vermögen sich die ethischen Grundforderungen durchzusetzen.

Es zeigt sich bei Betrachtung der Notwendigkeitszusammenhänge der Gesamtwirtschaft, daß die den ethischen Grundforderungen widersprechenden menschlichen Handlungen und Verhaltungsweisen, sowie die daraus entstehenden Institutionen, der Wirtschaft nicht wesensmäßig zugehören, sondern auch nicht sein könnten, ohne daß dadurch die wirtschaftlichen Notwendigkeiten in ihrer Verwirklichung behindert würden. Im Gegenteil, durch Wegfall solcher ethisch unwertvoller Faktoren wird sich das Wirtschaftliche in der Gesamtgesellschaft reiner und besser durchsetzen können als vordem.

Die ethischen Grundforderungen jedoch verwirklichen sich nicht allein und nicht vornehmlich durch den Staat. Sie sind

[11]) Vgl. v. Hertling, Recht, Staat und Gesellschaft, Kempten und München 1906.

jedem Einzelmenschen aufgegeben. Der Staat hat nur dann einzugreifen, wenn ihre Verwirklichung durch die Einzelnen eine so mangelhafte ist, daß sie zur Schädigung der Gesamtgesellschaft führt.

In welcher Weise muß nun eine Wirtschaftsführung gestaltet sein, die den ethischen und den wirtschaftlichen Grundforderungen in gleicher Weise entspricht?

Aus wirtschaftlichen Gründen haben sich folgende Führungserfordernisse ergeben:

1. Die Selbststeuerung der Gesamtwirtschaft durch Markt- und Preisbildung muß erhalten bleiben. Dort, wo sie gestört ist, muß sie wieder hergestellt werden. Eine Beseitigung dieses Automatismus durch Schaffung einer Zentrale, die bewußt nach gesetztem Plan eine größere Gesellschaftswirtschaft zu leiten versucht, vermag nicht den wirtschaftlichen Erfordernissen zu entsprechen.

2. Die Funktion der Wirtschaftsführung soll denjenigen Personen zustehen, die kraft besonderer Eignung in der Lage sind, die erforderlichen Führungsaufgaben zu erfüllen.

3. Der Konsument kann nicht direkt die Wirtschaftsführung übernehmen, er ist schon in der kapitalistischen Tauschwirtschaft der indirekte Leiter der gesamten Produktion.

4. Will der Kapitalist die Wirtschaftsführung übernehmen, so wird er notwendig zum Unternehmer.

5. Eine Betriebsdemokratie in dem Sinne, daß alle Betriebsangehörigen in gleicher Weise führungsbeteiligt sind, ist auf die Dauer nicht möglich. Das Wesen der in den Konkurrenzmechanismus gestellten Unternehmung fordert eine bestimmte Leitungsstruktur, welche die Durchsetzung der Unternehmungsaufgaben am besten ermöglicht.

6. Der Staat kann nicht der alleinige Wirtschaftsführer sein; aber er ist unter bestimmten Umständen genötigt, regulierend einzugreifen im Sinne der Verwirklichung gesamtwirtschaftlicher und sozialethischer Imperative.

Diese vom Wirtschaftsprinzip gestellten Anforderungen an die Gestaltung der Wirtschaftsführung stehen nicht im Gegensatz zu ethischen Imperativen. Über diese wirtschaftlichen Forderungen an die Gestaltung der Wirtschaftsführung jedoch gehen diejenigen ethischen Imperative hinaus, die sich auf die Art und

Weise der Verwirklichung der wirtschaftlichen Erfordernisse im menschlichen Handeln erstrecken.

Solche sozial-ethischen Forderungen an die Gestaltung der Wirtschaftsführung sind insbesondere:

1. Die wirtschaftliche Führungsstellung muß jedem, der zur wirtschaftlichen Führung befähigt ist, offen stehen. Die Berechtigung, die Chance, zu Führungsstellungen gelangen zu können, muß für jeden gegeben, Führungsgliederung muß in diesem Sinne demokratisch sein.

2. Die Führungsstellung darf nicht zu egozentrischen Zwecken ausgenutzt werden, nicht zur Befriedigung rein persönlicher Macht und Geltungsansprüche. Die Führungshierarchie soll nicht durch persönliche, sondern durch sachliche Anforderungen bestimmt bleiben. Der Führungsuntergeordnete soll nicht zum »Mittel« werden für die Erfüllung persönlicher Triebansprüche.

Die Folge der Verwirklichung dieser sozial-ethischen Imperative wird eine Entspannung der sozialen Gegensätze sein. Der Protest der Untergeordneten wird schwinden können und der Einsicht in die Notwendigkeiten der Wirtschaftsführung wird nicht mehr ein unkontrolliertes Ressentiment entgegenstehen. Das Aufsteigen von Führungsbefähigten der »unteren« Bevölkerungsschichten vermag nicht nur sozial ausgleichend zu wirken, sondern auch dem Wirtschaftsleben neue Kräfte zuzuführen. Es zeigt sich, daß die Wirkungen der Verwirklichung sozial-ethischer Forderungen auch im Sinne des Wirtschaftsprinzips gelegen sind und somit auch als weitere wirtschaftliche Führungserfordernisse angesehen werden können.

Die sozialistischen Ansprüche an die Gestaltung der Wirtschaftsführung gründen letztlich in der Abwehr von schädlichen Auswirkungen der kapitalistischen Wirtschaftsführung, Auswirkungen, die jedoch nicht wesenhaft mit der vom Wirtschaftsprinzip geforderten Gestaltung verbunden sind, sondern sich aus speziellen historischen, politischen, klassenhaften, psychologischen Mitgegebenheiten herleiten. Fallen diese gesamtwirtschaftlich schädlichen und ethisch unwertvollen Auswirkungen und Begleiterscheinungen fort, so wird auch eine Einigung über die Notwendigkeiten der Wirtschaftsführung zu erreichen sein.

Auf welchem Wege kann diese letzte Verbundenheit der wirtschaftlichen und ethischen Führungserfordernisse am besten verwirklicht werden?

Der Staat kann bestimmte Normen setzen, welche die Rechte der Einzelwirtschafter zu wahren haben, er kann auch die Menschen zu bestimmtem Handeln zwingen; er kann jedoch nicht ein bestimmtes menschliches Handeln zu einem ethisch wertvollen machen. Auch soziale Institutionen können es nicht allein schaffen. Ihr Wirken in der Richtung einer Erkenntnis und Anerkenntnis der wirtschaftlichen Führungsnotwendigkeiten kann jedoch von großem Einfluß sein.

Hier kommen vor allem die Wirtschaftsverbände aller Wirtschaftsgruppen in Frage. Auf Grund ihres größeren Übersichtsbereiches und ihrer vertieften Kenntnis der wirtschaftlichen Zusammenhänge und Notwendigkeiten kann sich an diesen wirtschaftlichen Führungsstellen die Einsicht in die Art und das Gewicht dieser Notwendigkeiten am ehesten durchsetzen und kraft der Einwirkungsmöglichkeit auf die Mitglieder kann solche Erkenntnis auch verbreitet werden. Auch das Berufsschulwesen und andere soziale Institutionen können hier mitwirken, indem sie diese Notwendigkeiten aufzeigen und die Erkenntnis ihrer sachlichen Grundlagen vermitteln [12]). Diese Institutionen können jedoch nicht nur die Erkenntnis vermitteln, sondern auch die ethischen Impulse der einzelnen wecken und stärken. Die Tat aber muß der Einzelne selbst ausführen.

Mit dieser »Ethisierung« allein aber ist es nicht getan. Die Führungsstruktur muß sich nicht nur nach den allgemeinen wirtschaftlichen und ethischen Imperativen richten, sondern sich auch den speziellen Anforderungen anpassen, die sich aus einer bestimmten historischen sozialen und kulturellen Situation heraus ergeben. Hier liegen Möglichkeiten der Neugestaltung der Führungsgliederung in der Gesamtwirtschaft, die nur von Fall zu Fall zu erwägen sind und bei deren Verwirklichung immer die ganz speziellen Gegebenheiten berücksichtigt werden müssen.

[12]) Schürholz (Grundlagen einer Wirtschaftspädagogik. Erfurt 1928) weist dem Gebiet der »sozialen Psychiatrie oder Psychopädagogik« auch die Aufgabe zu, die Einsicht in solche Führungserfordernisse zu ermöglichen: »Es ist gar nicht auszudenken, wieviel unnötige Reibungen und Konflikte allein dadurch vermieden werden könnten, daß der Arbeiter von den realen Wirkungsmöglichkeiten und dem wirklichen Tagewerk des Unternehmers oder der leitenden Betriebsmänner unmittelbar wüßte und sähe, wie die erdrückende Fülle der Wirtschaftsvorgänge die Kräfte der Leitung absorbiert, den Unternehmer in eine Zwangsläufigkeit des betriebswirtschaftlichen Geschehens zieht und ihm soviel von den einzelmenschlichen Eingriffs- und Verbindungsmöglichkeiten nimmt, die ein kindlicher Wunderglaube ihm zuspricht« (S. 8).

Wirtschaftliche Demokratie ist allein unter Berücksichtigung der allgemeinen wirtschaftlichen Führungserfordernisse möglich. In der Marktwirtschaft allein ist diejenige Freiheit gegeben, die den Einzelnen kraft seiner Befähigung und Leistung zur Führungsstellung gelangen läßt. Dem Unternehmer, der neue Möglichkeiten optimaler Kombination der Produktionsfaktoren verwirklicht, strömt auf Grund des Erwerbsstrebens der Einzelwirtschafter das Kapital zu, während beim autoritär geleiteten Zentralismus diese Durchsetzungsmöglichkeit von einer ganzen Reihe persönlicher Faktoren abhängig sein wird. Der Konsument kann allein am Markt seine Bedarfsansprüche in Form von Preisgeboten geltend machen, er ist durch seine bestimmte Bedarfsgestaltung zu seinem Teil an der Produktionsleitung beteiligt. »Die Volkswirtschaft ist, unter diesem Gesichtswinkel betrachtet, eine Demokratie, in der jeder Pfennig einen Stimmzettel darstellt. Sie ist eine Demokratie mit jederzeit widerruflichem imperativem Mandat der Beauftragten«[13]).

Die Forderungen nach Verwirklichung einer wirtschaftlichen Demokratie können nicht unterdrückt werden. Sie sind zu stark in wirtschaftlichen und ethischen Imperativen begründet. Sie sind vielleicht das vordringlichste Kennzeichen des sozialen Lebens unserer Zeit. Hinter den Forderungen nach Anteilnahme an der Führungsmacht steht das Verlangen nach Verantwortung, nach sinnerfüllter Lebensausweitung auch des abhängigsten Arbeiters in der Wirtschaft. Die Forderung nach Wirtschaftsdemokratie wird nicht nur von Sozialisten gestellt, auch von anderen Wirtschaftsgruppen wird wirtschaftliche Demokratie verlangt, ohne daß damit eine Zielstellung im Sinne des Sozialismus verbunden wäre. So hat z. B. die amerikanische Demokratisierungsbewegung wenig mit Sozialismus gemeinsam, ja sie lehnt den europäischen Sozialismus ab[14]). Auch in Deutschland sind es nicht nur die sozialistischen, sondern die Arbeiter- und Angestelltenverbände fast aller Richtungen, die eine Verwirklichung der wirtschaftlichen Demokratie verlangen. So heißt

[13]) Mises, Die Gemeinwirtschaft, S. 436. Mises zitiert dort auch einen Satz von Fetter: »The market is a democracy where every penny gives a right of vote.«

[14]) Vgl. W. E. Walling, Die amerikanische Arbeiterschaft und die amerikanische Demokratie, Berlin 1929. Die Stellungnahme des deutschen Sozialismus dazu bei Decker, Das amerikanische Programm der sozialen Demokratie. Die Gesellschaft. Jhg. I., 1927.

es z. B. in einer Schrift der Christlichen Gewerkschaften: »Im Zentrum unserer sozialpolitischen Aufgaben steht die Wirtschaftsdemokratie, die Einordnung der Arbeitnehmer in das Herrschafts- und Eigentumsgefüge unserer Wirtschaft«[15]). »Wir müssen verstehen lernen, daß hinter den wirtschaftsdemokratischen Bestrebungen das Verlangen der Arbeitnehmer nach Siedlung, Eingliederung in das Gesellschaftsgefüge aufragt, das Streben nach wirklicher Gleichachtung und Gleichwertung, nach Anerkennung des Menschen im Arbeitnehmer«[16]).

Aber die Wege sind hier nicht festgelegt wie im Programm der sozialistischen »Wirtschaftsdemokratie«. Man lehnt es ab, »ein fertiges Konstruktionsschema vorzulegen und zu verlangen, daß nach ihm die Wirtschaft wirtschaftsdemokratisch durchorganisiert wird«[17]). In einer Schrift der Hirsch-Dunckerschen Richtung heißt es ähnlich: »Die Durchführung der Wirtschaftsdemokratie im einzelnen ist eine sekundäre Frage. Überschätzung von Einzelheiten bringt die Gefahr der Spaltung und Erstarrung. Der wirtschaftsdemokratische Gedanke aber muß eine Bewegung bleiben. Weil in ihm ein Stück Weltanschauung steckt, muß sein Inhalt, um die Massen zu entzünden, immer auf die einfachste Formel gebracht werden. Es ist ein Kulturkampf in des Wortes wirklicher Bedeutung«[18]).

Diese Reduzierung auf die »einfachste Formel« jedoch birgt die Gefahr in sich, daß diese Formel mehr auf die Demagogie des Kampfes der Wirtschaftsparteien zugeschnitten ist und daß sie somit in ihrem Inhalt den wirtschaftlichen Führungsnotwendigkeiten nicht gerecht wird. Dieser wirtschaftsdemokratische »Kulturkampf« aber wird nur erfolgreich sein können, wenn die jeweilig gestellten Ziele den im Wesen der menschlichen Wirtschaft gründenden Erfordernissen der Wirtschaftsführung entsprechen.

[15]) Heinrich Funke, Kapitalismus und Arbeitnehmerschaft, M. Gladbach, o. J., S. 53.

[16]) A. a. O., S. 41.

[17]) Funke, a. a. O., S. 43.

[18]) Max Rössiger, Der werdende Wirtschaftsbürger, Berlin 1928, S. 7.

COLUMBIA UNIVERSITY LIBRARY

JOHANNES GERHARDT

ARBEITSRATIONALISIERUNG UND PERSÖNLICHE ABHÄNGIGKEIT

1925. IV, 107 S. M. 4.20

*

CLARENCE E. BONNETT

UNTERNEHMERTUM UND SOZIALE FRAGE IN DEN VEREINIGTEN STAATEN

Eine Studie über amerikanische Arbeitgeberorganisationen.

Übertragung und Bearbeitung von Heinrich Lechtape.

1926. XVI. 174 S. M. 7.20

Bonnet liefert eine sehr gründliche, sachliche und klare Darstellung, aus der sich im großen und ganzen ersehen läßt, daß die gleichen Interessen und Gegensätze auch im gelobtesten Lande der Gegenwart zu ähnlichen Formen von Interessenverbänden geführt haben wie bei uns. Auch an den gemischten Organisationen fehlt es drüben nicht; ihre Eigenart verdient besonderes Studium. . . . . Die Schrift ist jedenfalls sehr lehrreich und nützlich zu lesen, wenn sie gelegentlich auch etwas ernüchternd auf diejenigen wirken wird, die geneigt sind, aus den Nöten und Schwierigkeiten unserer Lage heraus nach »drüben« wie nach dem Paradiese auszuschauen.

Württembergische Industrie 1927 H. 7

*

EDUARD HEIMANN

SOZIALE THEORIE DES KAPITALISMUS

Theorie der Sozialpolitik

1929. VIII, 234 S. M. 9.—, in Gzlwd. geb. M. 12.—

Heimanns Schrift überragt an Weite des Gesichtskreises, an Tiefe der Begründung, an Eigenart der Ausdeutung alles, was seither zur Theorie der Sozialpolitik erschienen ist. Die Lektüre hinterläßt einen unvergeßlichen Eindruck. Allein die Theorie der Sozialpolitik . . . enthüllt nur einen, allerdings wesentlichen Teil des Bildes, während anderes, das zu dem vermittelten Eindruck in vollendetem Gegensatz steht, im Dunkel bleibt. . . . . Wir können demnach die *Heimannsche* Lösung nicht akzeptieren. Um so freudiger sei noch einmal der trotzdem verbleibende hohe Wert seines im wirklichen Sinne des Wortes schönen Buches anerkannt. Hinter diesem Werk fühlt man immer wieder eine Persönlichkeit von außerordentlicher Prägnanz.

Literarischer Handweiser 1929/30, Heft 7

J. C. B. MOHR ‹PAUL SIEBECK› TÜBINGEN

UNIVERSITY LIBRARY

MAX WEBER

GES. AUFSÄTZE ZUR RELIGIONSSOZIOLOGIE

Bd. 1–3

Bd. I: In Ganzl. M. 16.–, in Halbleder M. 21.50; Bd. II: M. 8.50, in Ganzlwd. M. 11.50; Bd. III: M. 10.50, in Ganzlwd. M. 13.50; Bd. II u. III: in Halbleder M. 28.–.

»Mit souveräner Urteilskraft verfolgt *Weber* die soziologischen Auswirkungen des Protestantismus. Am fruchtbarsten ist der große Aufsatz über die Wirtschaftsethik der Weltreligionen, weil er den Blick weitet nach jenem Osten, der die Wiege der Religionen war, dessen Rätsel zu lösen uns heute mehr denn je notwendig ist.« *(Vossische Zeitung vom 19. Dez. 1920.)*

GES. AUFSÄTZE ZUR WISSENSCHAFTSLEHRE

In Ganzlwd. M. 16.–, in Halbleder M. 21.50.

»Von der ungeheuren Wirkung *Max Webers* kann sich freilich eine Vorstellung nur machen, wer ihn persönlich gekannt hat. Er war eine jener seltenen Persönlichkeiten, auf die sich das Wort des jungen Alkibiades von seinem Lehrer Sokrates anwenden ließ: »Und es war mir, als könnte ich nicht leben, bevor ich den Fragen dieses Zauberers genug getan.«
(Jap.-Deutsche Zeitschr. für Wissenschaft u. Technik, H. 2. 1925.)

GES. AUFSÄTZE ZUR SOZIAL- UND WIRTSCHAFTSGESCHICHTE

M. 12.50, in Ganzlwd. M. 15.50, in Halbleder M. 21.–.

»Der Schwerpunkt dieses Sammelbandes liegt in dem ersten Aufsatz, hinter dessen bescheidenem Titel: »Agrarverhältnisse im Altertum« sich eine ganze »Weltgeschichte« des Altertums verbirgt; die Grundgedanken dieses gewaltigen geschichtsphilosophischen Versuchs waren und sind heute noch revolutionär für die Geschichtsschreibung.« *(Kölnische Zeitung vom 31. Mai 1924.)*

GES. AUFSÄTZE ZUR SOZIOLOGIE UND SOZIALPOLITIK

M. 11.50, in Ganzlwd. M. 14.50, in Halbleder M. 20.–.

»Studiert man den gewichtigen Band durch, so findet man wiederum die Vorzüge *Max Weberscher* Darstellungskunst, nämlich die Vereinigung von tiefgründigster Einzelforschung mit vollendetster Lesbarkeit. Es sind Abhandlungen aus den verschiedenen Epochen seines Schaffens.«
(Königsberger Hartungsche Zeitung vom 31. Mai 1925.)

Band 1–3 in Halbfranz gebunden in Kassette M. 105.–.

J. C. B. MOHR (PAUL SIEBECK) TÜBINGEN

GRUNDRISS DER SOZIALÖKONOMIK

ABTEILUNG IX:

DAS SOZIALE SYSTEM DES KAPITALISMUS

I. Teil: Die gesellschaftliche Schichtung im Kapitalismus.

1926. III, 515 S.

Einzelpreis: M. 25.–, in Ganzlwd. geb. M. 28.50,
Subskriptionspreis: M. 22.50, in Ganzlwd. geb. M. 26.–.

C. BRINKMANN: Die Umformung der feudalen Gesellschaft in geschichtlicher Darstellung / C. BRINKMANN: Die Aristokratie im kapitalistischen Zeitalter / L. PESL: Der Mittelstand im kapitalistischen Zeitalter / G. ALBRECHT: Das Bauerntum im kapitalistischen Zeitalter / E. LEDERER: Der neue Mittelstand / G. BRIEFS: Das Proletariat / R. MICHELS: Psychologie der antikapitalistischen Massenbewegung / G. NEUHAUS: Die berufliche und soziale Schichtung des Kapitalismus / G. NEUHAUS: Die Bevölkerungsbewegung im Zeitalter des Kapitalismus / Register.

*

II. Teil: Die autonome und staatliche soziale Binnenpolitik im Kapitalismus.

1927. VIII, 531 S.

Einzelpreis: M. 25.–, in Ganzlwd. geb. M. 28.50,
Subskriptionspreis: M. 22.50, in Ganzlwd. geb. M. 26.–.

K. SCHMIDT: Bauernschutzpolitik / O. SWART: Innere Kolonisation / W. WYGODZINSKI, V. TOTOMIANZ: Genossenschaftswesen / E. LEDERER, J. MARSCHAK: Die Klassen auf dem Arbeitsmarkt und ihre Organisationen / E. LEDERER, J. MARSCHAK: Arbeiterschutz / E. LEDERER: Sozialversicherung / TH. BRAUER: Mittelstandspolitik / R. WILBRANDT: Kapitalismus und Konsumenten. Konsumvereinspolitik / A. WEBER: Caritätpolitik. (Fürsorge und Wohlfahrtspflege.) / Register.

Zum Subskriptionspreis nur bei Abnahme des ganzen GdS.
Ausführliche Prospekte über den „Grundriß der Sozialökonomik" unberechnet

*

ANTON MENGER, Das bürgerliche Recht und die besitzlosen Volksklassen. *5. Aufl. 1927. XII, 241 S.* *M. 5.–, geb. M. 7.–*

*

KARL RENNER, Die Rechtsinstitute des Privatrechts und ihre soziale Funktion. Ein Beitrag zur Kritik des bürgerlichen Rechts. *1929. X, 181 S.* *M. 8.60, geb. M. 11.–*

VERLAG VON J. C. B. MOHR (PAUL SIEBECK)
TÜBINGEN

MAX WEBER

GES. AUFSÄTZE ZUR RELIGIONSSOZIOLOGIE

Bd. 1—3

Bd. I: In Ganzl. M. 16.—, in Halbleder M. 21.50; Bd. II: M. 8.50, in Ganzlwd. M. 11.50; Bd. III: M. 10.50, in Ganzlwd. M. 13.50; Bd. II u. III: in Halbleder M. 28.—.

»Mit souveräner Urteilskraft verfolgt *Weber* die soziologischen Auswirkungen des Protestantismus. Am fruchtbarsten ist der große Aufsatz über die Wirtschaftsethik der Weltreligionen, weil er den Blick weitet nach jenem Osten, der die Wiege der Religionen war, dessen Rätsel zu lösen uns heute mehr denn je notwendig ist.« *(Vossische Zeitung vom 19. Dez. 1920.)*

GES. AUFSÄTZE ZUR WISSENSCHAFTSLEHRE

In Ganzlwd. M. 16.—, in Halbleder M. 21.50.

»Von der ungeheuren Wirkung *Max Webers* kann sich freilich eine Vorstellung nur machen, wer ihn persönlich gekannt hat. Er war eine jener seltenen Persönlichkeiten, auf die sich das Wort des jungen Alkibiades von seinem Lehrer Sokrates anwenden ließ: ›Und es war mir, als könnte ich nicht leben, bevor ich den Fragen dieses Zauberers genug getan.‹«

(Jap.-Deutsche Zeitschr. für Wissenschaft u. Technik, H. 2. 1925.)

GES. AUFSÄTZE ZUR SOZIAL- UND WIRTSCHAFTSGESCHICHTE

M. 12.50, in Ganzlwd. M. 15.50, in Halbleder M. 21.—.

»Der Schwerpunkt dieses Sammelbandes liegt in dem ersten Aufsatz, hinter dessen bescheidenem Titel: ›Agrarverhältnisse im Altertum‹ sich eine ganze ›Weltgeschichte‹ des Altertums verbirgt; die Grundgedanken dieses gewaltigen geschichtsphilosophischen Versuchs waren und sind heute noch revolutionär für die Geschichtsschreibung.« *(Kölnische Zeitung vom 31. Mai 1924.)*

GES. AUFSÄTZE ZUR SOZIOLOGIE UND SOZIALPOLITIK

M. 11.50, in Ganzlwd. M. 14.50, in Halbleder M. 20.—.

»Studiert man den gewichtigen Band durch, so findet man wiederum die Vorzüge *Max Weberscher* Darstellungskunst, nämlich die Vereinigung von tiefgründigster Einzelforschung mit vollendetster Lesbarkeit. Es sind Abhandlungen aus den verschiedenen Epochen seines Schaffens.«

(Königsberger Hartungsche Zeitung vom 31. Mai 1925.)

Band 1—5 in Halbfranz gebunden in Kassette M. 105.—.

J. C. B. MOHR (PAUL SIEBECK) TÜBINGEN

GRUNDRISS DER SOZIALÖKONOMIK

ABTEILUNG IX:

DAS SOZIALE SYSTEM DES KAPITALISMUS

I. Teil: Die gesellschaftliche Schichtung im Kapitalismus.

1926. III, 515 S.

Einzelpreis: M. 25.—, in Ganzlwd. geb. M. 28.50,
Subskriptionspreis: M. 22.50, in Ganzlwd. geb. M. 26.—.

C. BRINKMANN: Die Umformung der feudalen Gesellschaft in geschichtlicher Darstellung / C. BRINKMANN: Die Aristokratie im kapitalistischen Zeitalter / L. FESL: Der Mittelstand im kapitalistischen Zeitalter / G. ALBRECHT: Das Bauerntum im kapitalistischen Zeitalter / E. LEDERER: Der neue Mittelstand / G. BRIEFS: Das Proletariat / R. MICHELS: Psychologie der antikapitalistischen Massenbewegung / G. NEUHAUS: Die berufliche und soziale Schichtung des Kapitalismus / G. NEUHAUS: Die Bevölkerungsbewegung im Zeitalter des Kapitalismus / Register.

*

II. Teil: Die autonome und staatliche soziale Binnenpolitik im Kapitalismus.

1927. VIII, 531 S.

Einzelpreis: M. 25.—, in Ganzlwd. geb. M. 28.50,
Subskriptionspreis: M. 22.50, in Ganzlwd. geb. M. 26.—.

K. SCHMIDT: Bauernschutzpolitik / O. SWART: Innere Kolonisation / W. WYGODZINSKI, V. TOTOMIANZ: Genossenschaftswesen / E. LEDERER, J. MARSCHAK: Die Klassen auf dem Arbeitsmarkt und ihre Organisationen / E. LEDERER, J. MARSCHAK: Arbeiterschutz / E. LEDERER: Sozialversicherung / TH. BRAUER: Mittelstandspolitik / R. WILBRANDT: Kapitalismus und Konsumenten. Konsumvereinspolitik / A. WEBER: Caritätpolitik. (Fürsorge und Wohlfahrtspflege.) / Register.

Zum Subskriptionspreis nur bei Abnahme des ganzen GdS.
Ausführliche Prospekte über den „Grundriß der Sozialökonomik" unberechnet

*

ANTON MENGER, Das bürgerliche Recht und die besitzlosen Volksklassen. *5. Aufl. 1927. XII, 241 S.* *M. 5.—, geb. M. 7.—*

*

KARL RENNER, Die Rechtsinstitute des Privatrechts und ihre soziale Funktion. Ein Beitrag zur Kritik des bürgerlichen Rechts. *1929. X, 181 S.* *M. 8.60, geb. M. 11.—*

VERLAG VON J. C. B. MOHR (PAUL SIEBECK)
TÜBINGEN

Soeben erschien:

Paul Haensel

Die Wirtschaftspolitik Sowjetrußlands

1930 VII, 204 S. *M. 8.—, in Gzlwd. geb. M. 10.—*

Das Buch ist in gemeinverständlicher Form geschrieben und enthält eine Fülle von Tatsachen, die die heutige Ordnung im Lande der Räterepublik, die internationalpolitischen Ziele der Sowjetregierung und zugleich auch die Gefahren dieser Politik für Westeuropa beleuchten.
Das sowjetrussische Experiment wird auf einem Sechstel der Erdkugel durchgeführt, und das wirtschaftliche und gesellschaftliche Leben von ganz Europa wird dadurch stark berührt. Leider ist außerhalb Rußlands weniger darüber bekannt. Der Regel nach bleibt den Ausländern die zutreffende Aufklärung verschlossen. So soll dieses Buch dazu beitragen, eine Vorstellung davon zu geben, was in Wirklichkeit in dem Riesenlande der Sowjets auf wirtschaftlichem Gebiete vor sich geht.

Felix Somary

Wandlungen der Weltwirtschaft seit dem Kriege.

1929. VIII, 202 S. *M. 8.—, in Gzlwd. geb. M. 10.—*

Unter den Nationalökonomen, die theoretische Schulung mit vielseitiger Erfahrung in der Praxis des Wirtschaftslebens verbinden, steht Dr. ***Somary*** in vorderster Reihe. Seine Beobachtungen über die Wandlungen der Weltwirtschaft seit dem Kriege sind daher für die weitesten Kreise der Praktiker und Theoretiker von einem ganz einzigartigen Interesse.

Charlotte Lütkens

Staat und Gesellschaft im heutigen Amerika.
Zur Soziologie des amerikanischen Kapitalismus.

1929. VI, 204 S. *M. 8.—, geb. M. 10.—*

Eine umfassende Darstellung der amerikanischen Gesellschaft erscheint heute allein angesichts der ungeheuren Ausdehnung und Flüssigkeit der amerikanischen Welt fast unmöglich. Im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung steht die staatliche Konstruktion und der soziale Aufbau, alles unter dem Gesichtspunkt, von der Blendung durch den rein ökonomischen Erfolg abzusehen und eine Vorstellung von den gesamten soziologischen Zusammenhängen der Gesellschaft der Vereinigten Staaten zu vermitteln.

Ausführlicher Prospekt über die 3 Bände kostenlos.

Verlag von J. C. B. Mohr (Paul Siebeck) Tübingen

Druck von H. Laupp Jr in Tübingen

This book is due two weeks from the last date stamped below, and if not returned at or before that time a fine of five cents a day will be incurred.

20 Jan 4		

330.15 G315
Gerhardt
Unternehmertum und wirtschafts-führung

BINDER
DEC 1 5 R. 108

6 Jan'39 Sem Bookstack-Bd.
20 Oct'47

330.15 G315

33582

COLUMBIA UNIVERSITY LIBRARIES
0051995700

NOV 8 1937

END OF
TITLE